

ZUR PREISPOLITIK DES HOTELBETRIEBES — unter besonderer Berücksichtigung seiner Beherbergungsfunktion —

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von

Georg Bader
Dipl.-Kfm.

1977

ZUR PREISPOLITIK DER HOTELDEPRESSION
— unter besonderer Berücksichtigung der
Bahnverkehrsverhältnisse —

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
in der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von

Georg Scher
Dipl.-Kfm.

ZUR PREISPOLITIK DES HOTELBETRIEBES **— unter besonderer Berücksichtigung seiner** **Beherbergungsfunktion —**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München



vorgelegt von

Georg Bader
Dipl.-Kfm.

1977



Referent: Prof. Dr. Georg Walterspiel

Korreferent: Prof. Dr. Karl Oettle

Promotionsabschlußberatung: 25. Juli 1977

Georg Bader
Dipl.-Kfm.

1977

VERZEICHNIS

Das Verzeichnis der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, ist in drei Theile getheilt. Der erste Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt. Der zweite Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt. Der dritte Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt.

Das Verzeichnis der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, ist in drei Theile getheilt. Der erste Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt. Der zweite Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt. Der dritte Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt.

Meiner Mutter

Das Verzeichnis der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, ist in drei Theile getheilt. Der erste Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt. Der zweite Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt. Der dritte Theil enthält die Verzeichnisse der Werke, welche in der Bibliothek der Kaiserlichen Akademie der Wissenschaften zu Wien aufbewahrt sind, in drei Theile getheilt.

VORWORT

Die Anregung zu dieser Arbeit erhielt ich in Seminaren und Vorlesungen von Herrn Professor Dr. Georg Walterspiel, der des öfteren auf die Hotelbetriebe eigene Preispolitik hinwies. Eine weitere Anregung wurde dem Verfasser in dem Aufsatz "Marktformen des Hotelbetriebes" zuteil, in dem Walterspiel zu dem Versuch ermutigt, den Hotelmarkt und die sich auf ihm vollziehende Preisbildung "eingehender zu untersuchen"¹⁾. In diesem Sinne soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum Preisproblem des Hotelbetriebes leisten, wobei jedoch weder den Ansätzen der Preistheorie noch denen der Kostenrechnung einseitig der Vorzug gegeben wird.

Der Natur dieser Arbeit entsprechend bin ich einer Vielzahl von Personen und Institutionen zu Dank verpflichtet, die mir bei der Gewinnung von Daten behilflich gewesen sind. Neben den an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen soll vor allem denjenigen Hoteliers gedankt werden, mit denen die Probleme der Preispolitik offen und freimütig diskutiert werden und dadurch viele Anregungen gewonnen werden konnten. Ihnen allen kann hier nur anonymer Dank ausgesprochen werden, um die Vertraulichkeit ihrer Informationen zu wahren.

Zu Dank verpflichtet ist der Verfasser auch den Fremdenverkehrsinstituten in München, Bern und Wien, die bereitwillig und in unbürokratischer Weise Literatur zur Verfügung stellten sowie ebenfalls einige wertvolle Hinweise gaben.

1) Walterspiel, G., Marktformen des Hotelbetriebes, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Karl Friedrich Rössle, hrsg. von der Karl-Rössle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S. 277.

Weiterhin möchte ich Herrn Professor Dr. Karl Oettle danken, der neben Professor Dr. Walterspiel ein Stipendium nach dem Graduiertenförderungsgesetz befürwortete.

Großer Dank gebührt auch Frau Ulrich, die mir bei der Niederschrift des Manuskripts unersetzliche Hilfe leistete.

Größten Dank schulde ich jedoch meinem hochverehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. Georg Walterspiel, Leiter des Instituts für Organisation, der das Zustandekommen dieser Arbeit mit stetem und bereitwilligem Rat wesentlich gefördert hat.

München, im April 1977

Georg Bader

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Verzeichnis der Abbildungen	IX
Verzeichnis der Tabellen	X
Abkürzungsverzeichnis	XII
A) GRUNDLAGEN	1
I. Problemstellung	1
II. Der Hotelbetrieb als Gegenstand der Untersuchung	6
III. Zur Preispolitik als betriebswirtschaftliches Problem	8
IV. Zum Gang der Untersuchung	12
B) DER BETRIEBLICHE MÖGLICHKEITSRAHMEN DES HOTELBETRIEBES ALS GRUNDLAGE DER PREISPOLITIK	19
I. Relevante Zielkategorien von Hotelbetrieben	20
1. Hotels als erwerbswirtschaftliche Betriebe	20
2. Zielbündel des Hotels	22
II. Merkmale der Produktion	29
1. Hotels als "Mehrproduktbetriebe"	29
2. Beherbergungs-"Produktion"	31
III. Merkmale der Kostenstruktur	35
1. Kostenarten	35
2. Kosteneinflußfaktoren	40
IV. Merkmale von Angebot und Nachfrage	48
1. Geringe Elastizität des Angebots	48
2. Labilität der Nachfrage	54
3. Auswirkungen für die Preispolitik	57

	Seite
C) ABSATZMARKTVERHÄLTNISSE IN DER HOTELLERIE ALS BESTIMMUNGSGRÜNDE DER BETRIEBLICHEN PREISPOLITIK	61
I. Morphologische Betrachtung des Hotelmarktes	61
1. Unvollkommenheitsfaktoren des Hotel- marktes	62
a) Reaktions- und Anpassungszeiten	63
b) Markttransparenz	66
c) Heterogenitätsbedingungen	72
ca) sachliche Differenzierung	72
cb) persönliche Differenzierung	74
cc) räumliche Differenzierung	75
cd) zeitliche Differenzierung	76
2. Zugangs- und Teilnahmebedingungen	77
3. Gesetzliche Regelungen	79
4. Marktformen	83
a) Eingrenzung des relevanten Marktes	83
b) Marktformen des Hotels	87
II. Preispolitische Verhaltensweisen des Hoteliers	92
1. Marktform und Verhaltensweise	92
2. Kapazitätsauslastung und Verhaltensweise	94
a) Verhaltensweise bei geringer Kapa- zitätsauslastung	95
b) Verhaltensweise bei hoher Kapazitäts- auslastung	100
3. Vermeidung von Preiskampf als vorherr- schende preispolitische Verhaltensweise	103
a) Überwiegend geringe Preiselastizität der Nachfrage als Determinante der Verhaltensweise	104
aa) Auswirkungen der Unvollkommen- heitsfaktoren des Hotelmarktes	105
ab) Abhängigkeit der Preiselastizität vom Reisezweck	110
ac) Weitere Bestimmungsfaktoren der Preiselastizität der Nachfrage	114

	Seite
b) Konkurrenzverhältnisse als Determinanten der Verhaltensweise	117
ba) Unübersichtlichkeit der gesamten Konkurrenzbeziehungen	117
bb) Oligopol-situationen auf lokalen Teilmärkten	122
bc) Geringe Erfolgsaussichten einer Verdrängungspolitik	125
bd) Preisführerschaften	127
be) Solidaritätsbewußtsein und Kollegialität	132
c) Einstellung des Hoteliers zur Preispolitik als Determinante der Verhaltensweise	134
4. Zusammenfassung und Ausblick auf die Markt- und Konkurrenzverhältnisse und preispolitischen Verhaltensweisen in der Hotellerie	137
 D) ZUR BESTIMMUNG INDIVIDUELLER PREISGRENZEN ALS DETERMINANTEN DES PREISPOLITISCHEN AKTIONSRAUMS DES HOTELS	140
I. Informationen der Kostenrechnung für die Preispolitik des Hotels	141
1. Kalkulation auf Vollkostenbasis	141
a) Kalkulationsformen im Beherbergungsbereich	143
aa) Logementkalkulation durch einfache Division	143
ab) Logementkalkulation mit Äquivalenzziffern	146
b) Aussagefähigkeit der Vollkostenrechnung für preispolitische Entscheidungen	151
2. Kalkulation auf Teilkostenbasis	154
a) Zur Anwendung der Teilkostenrechnung im Beherbergungsbereich	154
b) Aussagefähigkeit der Teilkostenrechnung für preispolitische Entscheidungen	156

	Seite
3. Break-even-Analyse	158
a) Ermittlung des Kostendeckungspunktes im Beherbergungssektor	159
b) Aussagefähigkeit der Break-even- Analyse für preispolitische Entschei- dungen	167
II. Preisuntergrenzen	171
1. Formen und Zwecke individueller Preis- untergrenzen	171
a) Kostenorientierte Preisuntergrenzen	171
b) Liquiditätsorientierte Preisuntergrenzen	175
c) Erlösorientierte Preisuntergrenzen	181
d) "Imageorientierte" Preisuntergrenzen	187
2. Gegenüberstellung der dargestellten Preis- untergrenzen	191
III. Preisobergrenzen	194
1. Die Zahlungsbereitschaft des Gastes als dominierender Bestimmungsfaktor der Preisobergrenze	195
2. Psychische Wirkung von Preisschwellen	197
3. Möglichkeiten der Bestimmung von Preis- obergrenzen	200
4. Standarderhöhende Investitionen und Preis- obergrenzen	204
5. Konsequenzen bei Erreichen der Preis- obergrenze	207
IV. Zusammenfassende Beurteilung der Kosten- rechnung als preispolitische Entscheidungs- grundlage für den Beherbergungsbetrieb	214
E) DIE GESTALTUNG DES PREISPOLITISCHEN AKTIONS- RAUMS DURCH DEN EINSATZ DER PREISDIFFEREN- ZIERUNG	219
I. Begriff und Merkmale der Preisdifferenzierung im Hotel	219

	Seite
II. Voraussetzungen für die Durchführung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen	222
1. Ableitung individueller Preis-Absatz-Funktionen	222
a) Preis-Absatz-Funktionen mit typischem Verlauf	224
b) Preis-Absatz-Funktionen mit atypischem Verlauf	226
2. Teilung und Isolierung der Teilmärkte	231
III. Formen und Zwecke der Preisdifferenzierung	236
1. Zeitliche Preisdifferenzierung	236
a) saisonale Preisdifferenzierung	236
b) Preisdifferenzierung nach Wochentagen	244
2. Qualitative Preisdifferenzierung	246
a) Preisdifferenzierung nach dem Verwendungszweck	246
b) Preisdifferenzierung nach der Ausstattung des Hotelzimmers	247
c) Preisdifferenzierung nach Zimmergröße und Zimmerlage	249
3. Quantitative Preisdifferenzierung	251
a) Preisdifferenzierung nach der Aufenthaltsdauer des Gastes	252
b) Preisdifferenzierung nach der Häufigkeit des Besuchs	255
c) Preisdifferenzierung nach dem Gesamtumsatz	256
d) Preisdifferenzierung nach der Inanspruchnahme sonstiger Leistungen des Hotels	258
4. Personelle Preisdifferenzierung	260
a) Preisdifferenzierung für Konsumführer	260
b) Preisdifferenzierung nach der Ausgabefähigkeit der Nachfrage	262
c) Preisdifferenzierung nach der Zugehörigkeit zu bestimmten Personengruppen	268

	Seite
5. "Immaterielle" Preisdifferenzierung	270
a) Preisdifferenzierung nach hotelinternen immateriellen Faktoren	272
b) Preisdifferenzierung nach hotelexternen immateriellen Faktoren	276
IV. Erfolg und Grenzen einer flexiblen Preisgestaltung	281
 SCHLUSSBETRACHTUNG	 285
 Anlage I: Auswahlverfahren und "Response" bei der empirischen Untersuchung	 287
Anlage II: Muster des verwendeten Fragebogens	293
 Literaturverzeichnis	 XIII

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb. 1: Darstellung des monopolistischen Bereichs von Hotels	107
Abb. 2: Ermittlung des Kostendeckungspunktes in Abhängigkeit von Übernachtungspreis und Gesamtkosten	163
Abb. 3: Ermittlung des Kostendeckungspunktes in Abhängigkeit von den Erlösen und Gesamtkosten	164
Abb. 4: Preis-Absatz-Funktion mit typischem Verlauf	225
Abb. 5: Preis-Absatz-Funktion mit atypischem Verlauf	228
Abb. 6: Aufenthaltsdauer des Gastes und Wäschekosten	253

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tabelle 1: Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre möglichen Motivationen sowie ihre hierarchische Einordnung im Hinblick auf die Ziel- ebenen	23
Tabelle 2: Gesamtkostenaufbau des Beherbergungsbe- triebes	44
Tabelle 3: Kostenverlauf bei steigender Frequenz	46
Tabelle 4: Häufigkeit des "Handelns" von Hotelgästen	97
Tabelle 5: Erwartete Auswirkungen bei alternativen Preiserhöhungen	108
Tabelle 6: Preisverhalten von Urlaubs- und Geschäfts- reisenden	112
Tabelle 7: Konkurrenzbeziehungen des Hotelbetriebes	119
Tabelle 8: Preisführerbeziehungen	128
Tabelle 9: Logementkalkulation bei unterschiedlicher Zimmergröße	145
Tabelle 10: Logementkalkulation mit Äquivalenzziffern	148
Tabelle 11: Zur Existenz von Prohibitivpreisen	190
Tabelle 12: Investitionen und Preiserhöhungen	206
Tabelle 13: Die Preisentwicklung im Beherbergungsbe- reich im Vergleich zu den Lebenshaltungs- kosten insgesamt	209
Tabelle 14: Möglichkeiten der Kostenüberwälzung auf den Gast	209
Tabelle 15: Saisonale Preisdifferenzierung	237
Tabelle 16: Methoden der saisonalen Preisdifferenzierung	240

	Seite
Tabelle 17: Preisdifferenzierung nach Wochentagen	244
Tabelle 18: Preisdifferenzierung nach der Aufenthaltsdauer	254
Tabelle 19: Zahlungsbereitschaft und Atmosphäre	273
Tabelle 20: Preisdifferenzierung nach hotelexternen immateriellen Faktoren	278
Tabelle 21: Erfolg der Preisdifferenzierung	282
Tabelle 22: "Response" bei der empirischen Untersuchung	290
Tabelle 23: Betriebsgrößen-Verteilung der befragten Hotelbetriebe	291
Tabelle 24: Qualitäts-Verteilung der befragten Hotelbetriebe	292
Tabelle 25: Ortsgrößen-Verteilung der befragten Hotelbetriebe	292

Abkürzungsverzeichnis

AGV	Arbeitsgemeinschaft für Verbraucher
AHGZ	Allgemeine Hotel- und Gaststätten-Zeitung
AIEST	Association internationale d'experts scientifiques du Tourisme
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHG	Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband
DeHoGa	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.
DFV	Deutscher Fremdenverkehrsverband e. V.
DRV	Deutscher Reisebüroverband e. V.
DWIF	Deutsches Wirtschafts-wissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München
HB	Handelsblatt
HOGA	Hotel- und Gaststättenberatungs-Gesellschaft m. b. H. , München
IHA	International Hotel Association
IHK	Industrie- und Handelskammer
JbFf	Jahrbuch für Fremdenverkehr
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsverein- fachung
N. F.	Neue Folge
o. J.	ohne Jahresangabe
o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
WStG	Wirtschaftsstrafgesetz
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

A. GRUNDLAGEN

I. Problemstellung

Preisproblemen kommt seit jeher in den Wirtschaftswissenschaften eine besondere Bedeutung zu. Die Literatur ist dementsprechend umfangreich und es fragt sich, aus welchen Gründen eine weitere Behandlung von Preisproblemen gerechtfertigt ist. Den meisten Publikationen werden jedoch die Verhältnisse der Industrie zugrunde gelegt; die speziellen Probleme des Dienstleistungsbetriebes sind - trotz einiger Ansätze¹⁾ - in der betriebswirtschaftlichen Literatur daher weitgehend vernachlässigt worden.

Insbesondere die Behandlung von Preisproblemen des Dienstleistungsbetriebes hat nur wenig Beachtung in der Literatur gefunden. Insofern soll diese Arbeit einen Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Erforschung der Preispolitik von

1) Vgl. Beckmann, E., Bestimmungsgründe, Möglichkeiten und Grenzen des Wachstums der "tertiären" Produktion im Rahmen der langfristigen Entwicklung der Wirtschaft, Diss. Münster 1954; Berekoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974; Berekoven, L., Der Begriff "Dienstleistung" und seine Bedeutung für eine Analyse der Dienstleistungsbetriebe, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg. (1966), S. 314 - 326; Decker, F., Struktur der Dienstleistungsunternehmen, in: BFuP, 24. Jg. (1972), S. 405 - 420; Fourastié, J., Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln-Deutz 1954; Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin - Heidelberg - New York 1973; Menz, L., Der tertiäre Sektor, Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in: Volkswirtschaftlich-Wirtschaftsgeographische Reihe, Bd. 4, Zürich und St. Gallen 1965; Oettli, K., Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P. (Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, Stuttgart 1970, S. 16 - 36; Schüller, A., Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, in: Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 21, Köln und Opladen 1965; Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten Investitions-intensiver und Kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe, in: ZfbF, 1966, Heft 1, S. 12 - 27 (im folgenden zitiert als "Gemeinsame Besonderheiten").

Dienstleistungsbetrieben leisten, wobei der Hotelbetrieb als Vertreter der "investitionsintensiver"¹⁾ und "kundenpräsenz-bedingten"²⁾ Dienstleistungsbetriebe Gegenstand der Untersuchung ist.

Verglichen mit den sog. "Fremdenverkehrsländern" Schweiz und Österreich hat sich in Deutschland die Literatur nur sehr sporadisch und unzureichend mit den betriebswirtschaftlichen Problemen des Hotelbetriebes befaßt. Bezeichnenderweise ist Georg Walterspiel der einzige Autor, der eine "Betriebswirtschaftslehre" des Hotels geschrieben hat.³⁾ Als Vorläufer dieser Arbeit können die 1917 erschienene "Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes"⁴⁾ von Robert Glücksmann und das 1930 von Traugott Münch veröffentlichte Werk "Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis"⁵⁾ angesehen werden.

Ein wichtiger Grund für die Tatsache, daß sich nur relativ wenige Autoren mit den besonderen Problemen des Hotelbetriebes beschäftigen, liegt in der bevorzugten Behandlung des Industriebetriebes, dem auch weitgehend die sog. "allgemeine" Betriebswirtschaftslehre ihre Modell- und Theorienbildung zugrunde legt. Einen weiteren Grund hierfür sieht Walterspiel in der "besonderen Eigenart des Hotelbetriebes, der in vieler Hinsicht der traditionellen betriebswirtschaftlichen Betrachtung nur schwer zugänglich ist und daher eine lange Beschäftigung mit dieser speziellen Materie voraussetzt."⁶⁾

1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a. a. O., S. 12.

2) Ebenda, S. 12.

3) Vgl. Walterspiel, G., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels, Wiesbaden 1969 (im folgenden zitiert als "Einführung").

4) Glücksmann, R., Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, Berlin 1917.

5) Münch, T., Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, Zürich - Leipzig 1930.

6) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 5.

Obwohl sich die betriebswirtschaftliche Forschung mit den Problemen des Hotelbetriebes nur punktuell befaßte, finden sich dennoch einige Ansätze, die sich mit der speziellen Problematik der Preisbildung von Hotelbetrieben beschäftigen. Hierbei handelt es sich jedoch entweder um theoretische Abhandlungen, die das Preisproblem vorwiegend unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachten, oder um Untersuchungen, die die Preispolitik von Hotels als Teilproblem im Rahmen eines weiteren Themenkreises relativ oberflächlich behandeln. Im folgenden soll ein kurzer Überblick über wesentliche Publikationen, die sich mit dem Preisproblem in der Hotellerie befassen, gegeben werden.

Zunächst ist die im Jahre 1953 entstandene Dissertation "Preistheoretische Betrachtungen zum schweizerischen Hotelproblem" von René Guye zu nennen.¹⁾ Guye zählt zu den ersten Autoren, die "die theoretische Durchdringung des Fremdenverkehrs unter den Leitgedanken der modernen Volkswirtschaftslehre gestellt und mit dem wissenschaftlichen Rüstzeug dieser Disziplin in Angriff genommen (haben)"²⁾. Diese ausschließlich volkswirtschaftliche Betrachtung legt die von den deutschen Verhältnissen teilweise stark abweichenden schweizerischen Gegebenheiten der Untersuchung zugrunde.

Auch Franco E. Keller beschränkt sich in seiner Dissertation "Zur Preispolitik der Hotellerie" ausschließlich auf schweizerische Verhältnisse, indem er die Preis- und Konditionenkartellierung des Schweizer Hotelier-Vereins einer kritischen Betrachtung unterzieht.³⁾ In dieser Arbeit werden preispo-

-
- 1) Vgl. Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen zum schweizerischen Hotelproblem, Diss. Bern 1953 (im folgenden zitiert als "Preistheoretische Betrachtungen").
 - 2) Geigant, F., Der Urlaubs- und Fremdenverkehr als Objekt wissenschaftlicher Forschungen, in: JbFf, 10. Jg. (1962), S. 44.
 - 3) Vgl. Keller, F., Zur Preispolitik der Hotellerie - Eine kritische Betrachtung der Preis- und Konditionenkartellierung des Schweizer Hotelier-Vereins unter modernen Marktvoraussetzungen, Diss. Bern 1969 (im folgenden zitiert als "Preispolitik").

litische Probleme, wie sie bei grundsätzlich freier Preisbildung entstehen, nur am Rande behandelt.

Auch die von Georges Nold im Jahre 1954 veröffentlichte Arbeit "Der günstigste Angebotspreis - Allgemeine Theorie und ihre Anwendung in der Saisonhotellerie"¹⁾ stellt keine betriebswirtschaftliche Untersuchung der Preispolitik des Hotelbetriebes dar, sondern vielmehr einen Übertragungsversuch des Cournot'schen Gewinnmaximierungsmodells auf die Saisonhotellerie.

Erwähnenswert ist auch die Arbeit von Heinz Lissok, der die Entwicklung der deutschen Hotelpreise im Zeitraum von 1925 - 1958 betrachtet.²⁾ In dieser Untersuchung werden ebenfalls primär volkswirtschaftliche Aussagen zur Preisbildung in der Hotellerie getroffen.

Neben den genannten Arbeiten, welche primär makroökonomische Überlegungen anstellen, ist vor allem die Dissertation von Peter Kremslehner, "Die Preispolitik im Hotelunternehmen"³⁾, anzuführen, die sich vornehmlich auf die Erfassung und Auswertung empirischer Daten von Hotelbetrieben Wiens und Umgebung stützt.

Klaus Walterspiel publizierte im Jahre 1956 "Kostenrechnung und Preispolitik im Hotel - Eine Untersuchung ihrer Möglichkeit und Grenzen"⁴⁾. Diese Dissertation befaßte sich primär mit der Kostenrechnung im Hotel, die Preispoli-

-
- 1) Nold, G., Der günstigste Angebotspreis - Allgemeine Theorie und ihre Anwendung in der Saisonhotellerie, Bern 1954 (im folgenden zitiert als "Angebotspreis").
 - 2) Vgl. Lissok, H., Die deutschen Hotelpreise von 1925 - 1958, Berlin 1964 (im folgenden zitiert als "Hotelpreise").
 - 3) Kremslehner, P., Die Preispolitik im Hotelunternehmen, Diss. Wien 1959 (im folgenden zitiert als "Preispolitik").
 - 4) Walterspiel, K., Kostenrechnung und Preispolitik im Hotel - Eine Untersuchung ihrer Möglichkeiten und Grenzen, Diss. München 1956 (im folgenden zitiert als "Kostenrechnung").

tik wird nur als Teilproblem der Kostenrechnung behandelt. Die Kosten eines Betriebes stellen jedoch nur einen von vielen Faktoren dar, die die Preisbildung in einer Marktwirtschaft beeinflussen.¹⁾

Der Großteil der zur Verfügung stehenden Fachliteratur besteht jedoch aus Zeitungsartikeln, denen es größtenteils an semantischer Präzision und wissenschaftlicher Genauigkeit mangelt. Die Erklärung hierfür liegt vor allem darin, daß die meisten Publikationen mehr auf persönlichen Erfahrungen, denen Einzelfälle zu Grunde liegen, als auf systematischer Untersuchung beruhen. Deshalb finden sich in der hotelbetriebswirtschaftlichen Fachpresse häufig verzerrte und einseitige Darstellungen. Keineswegs können diese Publikationen als ausreichende Erklärungsversuche der betrieblichen Preispolitik von Hotels betrachtet werden.

In dieses relative Vakuum ist die vorliegende Arbeit gerichtet. Obwohl keineswegs behauptet werden soll, Hotels betrieben eine "besondere" Preispolitik, ergeben sich dennoch eine Reihe von Sonderfragen, die einer eingehenden Untersuchung wert sind. Da auch in der hotelbetriebswirtschaftlichen Literatur bislang lediglich Teilprobleme des Gesamtkomplexes Preispolitik behandelt worden sind, soll in der vorliegenden Arbeit versucht werden, die wichtigsten Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Preispolitik von Hotels zu untersuchen.

1) Vgl. Riebel, P., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, Opladen 1971, S. 10.

II. Der Hotelbetrieb als Gegenstand der Untersuchung

Es ist schwierig, einen allgemein verständlichen Ausdruck wie "das Hotel" in eine wissenschaftlich haltbare Definition zu bringen. Denn der Hotelbegriff wird nach Inhalt und Umfang nicht einheitlich verwendet. "Jeder Versuch, die spezifischen Leistungsmerkmale eines Hotels definitorisch zu umreißen, muß an dem Formenreichtum dieser Betriebsart selbst wenn nicht scheitern, so doch letzten Endes unvollkommen bleiben."¹⁾ In der hotelbetriebswirtschaftlichen Literatur werden jedoch verschiedene Wesensmerkmale als begriffsbestimmend herausgestellt, die - zusammengefaßt - den Betriebstyp charakterisieren, der Gegenstand dieser Arbeit ist.

Mit dem Begriff Hotel verbindet man allgemein eine qualitativ höher gestellte Art der gastgewerblichen Beherbergungsstätte.²⁾ Das Kriterium des "höheren Standards" findet sich in nahezu allen Definitionen des Begriffs Hotel.³⁾ Aufgrund sich ständig ändernder Ansprüche des Gastes ist es allerdings nicht möglich, "denselben ein für allemal fest zu umreißen."⁴⁾

-
- 1) Kayser, G., Angebot und Nachfrage im Hotelgewerbe, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 62, Göttingen 1974, S. 13 (im folgenden zitiert als "Angebot und Nachfrage").
 - 2) Im 17. und 18. Jahrhundert waren die sog. "Hotels" palastähnliche Privatgebäude des französischen Adels. "Vornehme Gastung" und "vornehme Bewirtung" blieben mit dem Begriff verknüpft, als er zuerst in Frankreich und hernach in aller Herren Länder als Bezeichnung für qualifizierte Gastbetriebe Verwendung fand. (Vgl. Münch, T., Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 24).
 - 3) Vgl. hierzu statt vieler: Bernecker, P., Der moderne Fremdenverkehr, Wien 1955, S. 102; Glücksmann, R., Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Bd. 5, Jena 1923, S. 282; Münch, T., Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 23; Seiler, F., Schönenberger, A., Hotellerie, in: Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 1, Bern 1955, S. 647.
 - 4) Münch, T., Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 24.

Die Relativität des Standards zeigt sich auch in regionalen Unterschieden. "Ein Beherbergungsbetrieb kann in einer kleinen Stadt nach der Verkehrsauffassung 'Hotel' sein, würde aber in der Großstadt der Vorstellung des reisenden Publikums von der Betriebsart eines Hotels trotz gleicher Anlage und Ausstattung nicht mehr entsprechen."¹⁾

Glücksmann versteht unter einem Hotel "ein Beherbergungsunternehmen mit mehr oder weniger ausgebautem Verpflegungsbetrieb, das die zeitgemäßen Bedürfnisse des reisenden Kulturmenschen hinsichtlich Bau, Einrichtung und Bedienung befriedigt."²⁾

Lotz bezeichnet als Hotels "Beherbergungs- und Verpflegungsstätten, die bei gewisser Größe und Ausstattung des Betriebes an vorübergehend von ihrem Wohnsitz abwesende Personen Unterkunft und Verpflegung gewähren."³⁾

Bernecker betrachtet das Hotel als "Beherbergungsstätte gehobener Art, die in Bau, Einrichtung der Gast- und Betriebsräume und der gesamten Wirtschaftsführung den jeweiligen Ansprüchen der Wohnungskultur, Ernährungskultur und der kaufmännischen Betriebsführung genügt."⁴⁾

Nach Georg Walterspiel besteht der Betriebszweck des Hotels "in der Befriedigung der (Grund-) Haushaltsfunktionen, die sich uns in der gewerbsmäßigen Darbietung von konsumreifer Wohnung und Nahrung darstellen."⁵⁾

-
- 1) Kapesser, E., Rechtskartei für das Hotel- und Gaststättengewerbe ab 1952, Teil A2, S. 2; vgl. hierzu auch Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. 1, Bern 1959, S. 38.
 - 2) Glücksmann, R., Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, a.a.O., S. 58.
 - 3) Lotz, G., Gegenwartsprobleme des Hotelwesens, Würzburg/Aumühle 1938, S. 1.
 - 4) Bernecker, P., Der moderne Fremdenverkehr, a.a.O., S. 169.
 - 5) Walterspiel, G., Ursache und Bedeutung immaterieller Faktoren im Hotelbetrieb, in: JbF, 3. Jg. (1954/55), S. 38 ff. (im folgenden zitiert als "immaterielle Faktoren").

In ähnlicher Weise definiert Klaus Walterspiel das Hotel als "eine Betriebswirtschaft, die unter Beachtung eines gewissen Niveaus die Funktionen eines Haushalts auf erwerbswirtschaftlicher Basis übernommen hat."¹⁾

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Hotelbegriffs können wir uns in dieser Arbeit nicht ausführlicher mit der Definition des Hotelbetriebes beschäftigen. Im folgenden nun soll der Begriff der Preispolitik einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

III. Zur Preispolitik als betriebswirtschaftliches Problem

Die Preispolitik wird von Gutenberg neben Absatzmethode, Produktgestaltung und Werbung zu den vier Hauptinstrumenten gezählt, die einer Unternehmung die Möglichkeit geben, Absatzpolitik zu betreiben.²⁾ Nach Nieschlag ist die Preispolitik den Instrumenten zugeordnet, die der "Abgeltung von Leistungsbereitschaft und Leistungssubstanz" dienen.³⁾ "Die Preispolitik ist als Teil einer wesentlich umfassenderen Absatz- und Vertriebspolitik zu verstehen, die ihrerseits Teil der in den einzelnen Betrieben geübten Betriebspolitik ist."⁴⁾

Unter einem "Preis" versteht man "die Geldsumme, die für die dauernde oder zeitweilige Überlassung der Einheit des betreffenden Gutes zu zahlen ist. Bei zeitweiliger Überlassung bezieht sich die Summe auf die betrachtete Periode."⁵⁾

1) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 6.

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1968, S. 123 ff.

3) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1972; S. XIII. (im folgenden zitiert als "Marketing").

4) Hartmann, B., Preisbildung und Preispolitik, Stuttgart 1963, S. 9.

5) Krelle, W., Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen, Meisenheim a. Glan 1953, S. 16; vgl. auch Fettel, J., Marktpreis und Kostenpreis, Meisenheim a. Glan 1954, S. 7.

"Der Preis besitzt grundsätzlich die Dimension Geldmenge pro Mengeneinheit des zu beschaffenden Gutes."¹⁾ Bei den heute vorherrschenden Marktverhältnissen ist der Preis im allgemeinen mit der Preisforderung des Anbieters identisch.

Die Auffassung, man könne erst dann von einem "Preis" sprechen, wenn die Preisforderung des Anbieters und das Preisgebot des Nachfragers übereinstimmen, wird heute weitgehend als überholt betrachtet.²⁾ Nach Raffée bildet vielmehr der Preis den Oberbegriff, den man nach vereinbartem, gefordertem und gebotenen Preis unterscheiden kann.³⁾

Inhalt und Aufgabe jeder Politik, gleichgültig, auf welcher Ebene sie sich manifestiert und was sie zum Gegenstand hat, bestehen in der Festlegung von Zielsetzungen und hernach in der Bestimmung der Prinzipien und Instrumente, die zu deren Erreichung verfolgt bzw. eingesetzt werden sollen.⁴⁾

Politik ist - auch nach einem Ausspruch Bismarcks - die Kunst des Möglichen, die Kunst der Ausnutzung der Möglichkeiten.⁵⁾ "Als Kunst unterliegt sie intuitiven Erwägungen, also Schätzungen, subjektiven Wertungen, die mehr

1) Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1968, S. 12; vgl. auch Stackelberg, H. v., Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Berlin - Tübingen 1951, S. 19.

2) Vgl. Fettel, J., Marktpreis und Kostenpreis, a.a.O., S. 7; sowie Jacob, H., Preispolitik, Wiesbaden 1971, S. 13 f.

3) Vgl. Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen als betriebswirtschaftliches Problem, Köln - Opladen 1961, S. 8 (im folgenden zitiert als "Kurzfristige Preisuntergrenzen").

4) Vgl. die Analyse der Politikbegriffe bei Messelken, K., Politikbegriffe der modernen Soziologie, Eine Kritik der Systemtheorie und Konflikttheorie - begründet aus ihren Implikationen für die gesellschaftliche Praxis, Köln und Opladen 1968, S. 122 ff.

5) Vgl. Blotner, E., Die dynamische Preisrechnung, Berlin 1960, S. 37; vgl. hierzu auch Mellerowicz, K., Diskussionsbeitrag zum Thema "Markt- und Preispolitik", in: Betriebswirtschaftliche Lenkungsprobleme aus der Sicht des beratenden Wirtschaftsprüfers, Düsseldorf 1960, S. 99.

oder minder mit den tatsächlichen objektiven Gegebenheiten übereinstimmen können. Auch die ... Preispolitik ist die Kunst der möglichst erfolgreichen, den Bilanzgewinn optimal erhöhenden Preisgestaltung."¹⁾

Der Begriff Preispolitik wird in der Literatur unterschiedlich weit ausgelegt. Lehmann versteht unter Preispolitik "die Gesamtheit der durch den Betriebszweck bestimmten Erwägungen und Handlungen, welche die Preisstellung zum Gegenstand haben."²⁾ Für jede Ware oder Leistung, die nicht verschenkt, sondern verkauft werden soll, hat das Unternehmen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen einen Preis zu stellen.

Ob der Unternehmer einen gegebenen Markt- oder Konkurrenzpreis vorfindet oder den Preis auf irgendeine Weise selbst ermittelt, ist bei dieser Definition des Begriffs "Preispolitik" irrelevant. Das Problem, vor dem die betriebliche Preispolitik steht, ist letztlich die Frage nach dem "richtigen" Preis.³⁾ Da in einer Marktwirtschaft diese Frage vorwiegend vom Unternehmer selbst beantwortet wird, ist die Preispolitik eindeutig als betriebswirtschaftliches Problem gekennzeichnet.

Heinen faßt den Begriff Preispolitik enger auf, indem er darunter "den Versuch, Individuen und Gruppen zu beeinflussen, mit dem Ziel, sie zu bestimmten, vorteilhaft beurteilten Verhaltensweisen zu bewegen"⁴⁾, versteht. Ent-

1) Blottner, E., Die dynamische Preisrechnung, a. a. O., S. 37.

2) Lehmann, M., Über Begriff und Wesen der Preispolitik, Leipzig 1926, S. 1; vgl. auch Schrader, W., Marktforschung und Preispolitik, in: Absatzpolitik und Distribution, hrsg. von Bidlingmaier, J., Jacobi, H., Uherek, E., Festschrift zum 60. Geburtstag von Karl C. Behrens, Wiesbaden 1967, S. 96.

3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a. a. O., S. 178.

4) Diese Definition gab Heinen in seiner Vorlesung "Betriebswirtschaftliche Preisentscheidungen", Sommersemester 1975.

scheidendes Element der Preispolitik ist damit ein aktives Tätigwerden der Betriebswirtschaft, das auf die Verhaltensweise von Kunden oder Konkurrenten Einfluß zu nehmen sucht. Ein reines Anpassungsverhalten stellt demnach noch keine Preispolitik dar; der Begriff "Preisentscheidung" vermag als weiterer Begriff auch Verhaltensweisen wie Anpassungsverhalten zu subsumieren.¹⁾

In dieser Arbeit sollen unter Preispolitik alle Preismanipulationen verstanden werden, welche auf kurze oder lange Sicht eine optimale Gestaltung des Betriebsergebnisses zum Gegenstand haben.²⁾ Dabei wird sich die vorliegende Untersuchung ausschließlich mit dem Teil der Preispolitik befassen, der auf den Absatzmarkt ausgerichtet ist, also mit der Politik der Preisforderungen. Fragen, die sich mit dem Preisgebot als weiterem Element der betrieblichen Preispolitik beschäftigen, werden nicht behandelt. Der Inhalt des Begriffes "Preispolitik" konzentriert sich somit auf die Suche nach der "optimalen" Preisforderung.

1) Vgl. Heinen, E., in seiner Vorlesung "Betriebswirtschaftliche Preisentscheidungen", Sommersemester 1975.

2) Vgl. Hebestreit, D., Touristik-Marketing, Berlin 1975, S. 112.

IV. Zum Gang der Untersuchung

Gegenstand der Arbeit bildet die betriebswirtschaftliche Problematik der Preispolitik von Hotelbetrieben. Es fragt sich nun, wie die Untersuchung sich dem Problem der betrieblichen Preispolitik von Hotels nähern soll.

Hierbei stellt sich die Frage nach einer geeigneten wissenschaftlichen Methodik, denn die "Arbeit des Wissenschaftlers besteht - in hier ganz vorläufiger und grober Skizzierung - darin, daß er aufgrund bestimmter Problemstellungen Methoden entwickelt und sie erprobt zur Lösung seiner Probleme."¹⁾ In diesem Sinne "wird es als die vornehmste Aufgabe der Wissenschaft angesehen, dem Menschen bei der Bewältigung seiner existentiellen Probleme zu helfen."²⁾

Die Beantwortung der Frage nach der geeigneten methodischen Vorgehensweise macht zunächst eine Klassifizierung der wissenschaftlichen Theorien notwendig. Innerhalb des Bereichs der sog. Erfahrungswissenschaften³⁾, dem auch die Betriebswirtschaftslehre zugerechnet wird, lassen sich Erkenntnisse im Wege der sog. "reinen Theorie" oder sog. "anschaulichen Theorie" erzielen.

Die reine Theorie geht axiomatisch vor, d.h. sie entwickelt aus "Prämissen (Grundannahmen), die im Rahmen der Theorie nicht weiter begründet sind, ... Theoreme oder Schlußfolgerungen, die sich auf rein deduktiv - logischem Wege aus den gegebenen Prämissen ableiten lassen."⁴⁾ Ein klassisches Bei-

1) Ströcker, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, München 1973, S. 5.

2) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1974, S. 11.

3) Vgl. hierzu Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern - Stuttgart 1968, S. 74.

4) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 14.

spiel hierfür ist die von Cournot entwickelte Theorie der Preisbildung des Monopolisten.¹⁾

Die anschauliche Theorie versucht dagegen induktiv eine "Annäherung an die beobachtete Wirklichkeit"²⁾, die im Sinne eines Abbildes "alles Regelmäßige und Wesentliche"³⁾ der Realität zu erfassen sucht. Ausgangspunkt der anschaulichen Theorie sind sog. "Protokollaussagen", welche das Vorkommen von Phänomenen feststellen und die genauen Umstände dieser Phänomene in Form ihrer Beschreibung festhalten.⁴⁾

Wir werden uns bei der Erkenntnisfindung grundsätzlich beider Methoden bedienen, geben jedoch der anschaulichen Theorie den Vorzug. Denn ein besonderes Anliegen der Wirtschaftswissenschaften ist es, die auf einem hohen Abstraktionsgrad gewonnenen Ergebnisse der Preistheorie den empirischen Gegebenheiten entsprechend zu modifizieren und wirklichkeitsnäher zu gestalten.⁵⁾

Dennoch ist es erforderlich, Zusammenhänge aufzuzeigen, die weitgehend theoretischer Natur sind; erst dann kann versucht werden, Aussagen von größtmöglicher Realitätsnähe zu gewinnen.⁶⁾ Die theoretischen Betrachtungen

-
- 1) Vgl. Cournot, A., *Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesnes*, zit. nach Dr. Gabler's Wirtschafts-Lexikon: Cournot (Stichwort), Hrg. R. und H. Sellien, 1. Bd., Wiesbaden 1965, Sp. 844.
 - 2) Spiethoff, A., *Anschauliche und reine volkswirtschaftliche Theorie und ihr Verhältnis zueinander*, in: *Synopsis*, Hrg. Edgar Salin, Heidelberg o.J., S. 570.
 - 3) Ebenda, S. 571.
 - 4) Vgl. Bochenski, J., *Die zeitgenössischen Denkmethoden*, Bern und München 1969, S. 104 f.
 - 5) Vgl. Möller, H., *Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung*, Wien 1941, S. 4 ff. sowie Stackelberg, H. v., *Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre*, a.a.O., S. 247 ff.
 - 6) Vgl. Oettle, K., *Unternehmerische Finanzpolitik - Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen*, Stuttgart 1966, S. V (im folgenden zitiert als "Unternehmerische Finanzpolitik").

sollen dazu beitragen, "Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen zu erfassen, und gedankliche Abbildungen wirklicher und möglicher Strukturen, Zustände und Vorgänge zu schaffen, die ihrerseits untereinander zusammenhängen."¹⁾

Gutenberg sieht den Verzicht auf einen höheren Grad an Exaktheit einer Untersuchung als Preis für eine Annäherung an die Wirklichkeit an.²⁾ Dieser Zwiespalt stellt sich dem Verfasser auch bei Anfertigung dieser Arbeit. Hier soll nach dem Grundsatz verfahren werden, daß die Untersuchung sich so weit der Wirklichkeit zu nähern hat, wie es zur Erfassung der besonderen Bedingungen, die für die betriebliche Preispolitik in der Hotellerie gelten, notwendig ist, und daß die preispolitisch relevanten Tatbestände so weit theoretisch zu durchdringen sind, wie es möglich ist.³⁾

Zur Erreichung dieses Zieles ist einmal die vorhandene deutschsprachige Literatur ausgewertet worden.⁴⁾ Ferner wurde eine empirische Untersuchung⁵⁾ durchgeführt, da die Erforschung der preispolitischen Praktiken einer bestimmten Branche auf die Akkumulation von Wissen mittels empirischer Datensammlung nicht verzichten kann. Die empirischen Untersuchungen basieren

1) Oettle, K., Einzelleistungs- und Gewährleistungsbetriebe, Sonderdruck der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Sonderdruck (KGst), Mai 1975, S. 1.

2) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, Berlin 1955, S. 150.

3) Vgl. Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, Köln und Opladen 1960, S. 7.

4) Auf die Heranziehung amerikanischer Literatur wurde, trotz schriftlicher Kontakte mit der School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, USA - verzichtet, da es bei dieser Untersuchung vornehmlich um die Darstellung preispolitischer Probleme der deutschen, weitgehend mittelständisch strukturierten Hotellerie geht. Die von den hiesigen Gegebenheiten abweichenden amerikanischen Verhältnisse ließen eine tiefere Beschäftigung mit der amerikanischen Literatur weder notwendig noch besonders sinnvoll erscheinen.

5) Siehe Anlage I und II.

vornehmlich auf einer schriftlichen Befragung ausgewählter deutscher Hotelbetriebe. Ergänzend hierzu wurde auch eine Reihe von Hoteliers persönlich befragt. Die Beschränkung der empirischen Untersuchungen auf die Bundesrepublik Deutschland (einschließlich West-Berlin) läßt vermuten, daß eine Reihe preispolitischer Besonderheiten ermittelt wurde, die speziell für die deutsche Hotellerie typisch sind.

Im folgenden soll dem Leser gleichsam der "rote Faden" dieser Arbeit, die in fünf Abschnitte zerfällt, aufgezeigt werden.

Nachdem in Teil A bereits die Problemstellung aufgezeigt und die Begriffe "Hotelbetrieb" und "Preispolitik" erklärt wurden, soll in Teil B der "betriebliche Möglichkeitsrahmen"¹⁾ des Hotels, der einerseits von betrieblichen, andererseits von marktlichen Faktoren bestimmt ist, konkretisiert werden. Dieser Teil versteht sich als Grundlage der nachfolgenden detaillierten Untersuchungen.

In Teil C sollen die Absatzmarktverhältnisse betrachtet werden, wobei insbesondere die charakteristischen Verhaltensweisen des Hoteliers analysiert werden. Aus den Gemeinsamkeiten des Wissenschaftsobjekts der Mikroökonomik einerseits, der Betriebswirtschaftslehre andererseits ergibt sich, "daß eine betriebswirtschaftliche Untersuchung ... auf eine Sichtung der Ergebnisse der Mikroökonomik nicht verzichten kann."²⁾

Im Gegensatz zu ausschließlich mikro- bzw. makroökonomischen Analysen werden die Fragen der Preispolitik jedoch als Problem der Betriebsführung betrachtet und müssen daher notwendigerweise in stärkerem Maße auf die realen Belange der einzelnen Unternehmung abgestellt werden, als es bei einer vorwiegend volkswirtschaftlichen Betrachtung der Fall wäre. Makro-

1) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a. a. O., S. 335.

2) Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen, a. a. O., S. 5.

ökonomische Preisbildungsvorgänge finden deshalb nur in dem Maße Berücksichtigung, "in dem sie die einzelbetriebliche Preisbildung und Preispolitik beeinflussen oder bestimmen."¹⁾

Ziel der Betrachtungen in Teil D ist es, die Preisgrenzen der Hotellerie zu untersuchen, wobei in diesem Abschnitt auch auf die Bedeutung der Kostenrechnung für die Preispolitik des Hotels eingegangen wird. Um die verschiedenen Möglichkeiten, die der Unternehmensleitung zur Gestaltung der Preispolitik zur Verfügung stehen, aufzeigen zu können, ist es zunächst notwendig, die Grenzen des preispolitischen Spielraums abzustecken.

In Teil E schließlic soll aufgezeigt werden, welche Kriterien von Hotelbetrieben herangezogen werden, um diesen Preisrahmen auszufüllen. In diesem Teil sollen also Formen und Zwecke der Preisdifferenzierung dargestellt werden.

Im folgenden sollen noch einige extensiv-sachliche Abgrenzungen vorgenommen werden.

Die Beschränkung der Untersuchung auf Hotelbetriebe geht schon aus dem Thema dieser Abhandlung hervor. In dieser Arbeit ist es nicht möglich, sämtliche Beherbergungstypen zu untersuchen. Insbesondere kann nicht auf die sog. "Parahotellerie"²⁾ oder "hôtellerie complémentaire"³⁾ eingegangen werden, die so heterogene Beherbergungsformen wie "Camping" oder "Ferien auf dem Bauernhof" umfaßt.

1) Hartmann, B., Preisbildung und Preispolitik, a.a.O., S. 9.

2) Kaspar, C., Die Fremdenverkehrslehre im Grundriß, Bern / Stuttgart 1969, S. 63.

3) Stiffler, T., Das Investitionsproblem im Schweizerischen Hotelgewerbe, sein Wesen und seine Entwicklung, insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg, Diss. St. Gallen 1967, S. 15 (im folgenden zitiert als "Investitionsproblem").

Weiterhin beschränkt sich die Untersuchung auf sog. "Voll-Hotels".¹⁾ Obwohl das "Hotel garni"²⁾ grundsätzlich der Definition des Hotels genügt, soll es ebenfalls nicht Gegenstand der Untersuchung sein. Der Grund der Ausgliederung beruht vornehmlich auf Abgrenzungsproblemen zu anderen Beherbergungstypen (z. B. Fremdenheim, Hotelpension, Motel). Damit wird auch nicht auf die preispolitischen Besonderheiten dieses Hoteltyps eingegangen werden, welche sich vor allem aus der Tatsache ergeben, daß "es im Gegensatz zum Hotel viel Raum und Personal spart"³⁾ und somit "zu relativ niedrigen Preisen anbietet"⁴⁾ kann.

Weiterhin werden wir uns in dieser Arbeit ausschließlich auf die Analyse der Preispolitik des Hotels im Rahmen der sog. Beherbergungsfunktion⁵⁾ beschränken. Auf eine Untersuchung der Preisbildung für sonstige Leistungen, insbesondere im Rahmen des Verpflegungsbereichs, wird also verzichtet.

Der Beschränkung des Untersuchungsgebietes auf den Beherbergungsbereich des Hotels liegt der Gedanke zugrunde, daß der Beherbergungssektor den primären und wesensbestimmenden Teil des Hotels darstellt.⁶⁾ Darüber hinaus finden sich nur im Beherbergungsbereich des Hotels unverfälscht jene strukturellen Eigenarten des investitions-intensiven, kundenpräsenz-bedingten

-
- 1) Hierbei handelt es sich um Hotelbetriebe, die neben der Beherbergungsfunktion auch eine "voll" ausgebaute Verpflegungsfunktion haben. (Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 24 ff.)
 - 2) Hierbei "handelt es sich um einen kleinen (Familien-) Betrieb, der den Repräsentationsteil der Beherbergungsfunktion und den Restaurantteil der Verpflegungsfunktion ausgegliedert hat." (Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 25.)
 - 3) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 25.
 - 4) Ebenda, S. 25.
 - 5) Siehe S. 31 ff. dieser Arbeit.
 - 6) Vgl. Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a. a. O., S. 73.

Dienstleistungsbetriebes, welche ursächlich für die für Hotelbetriebe "typische"¹⁾ Preispolitik sind. Denn der Verpflegungsbereich enthält auch Elemente der Sachgüterproduktion.

Im folgenden nun soll der betriebliche Möglichkeitsrahmen des Hotelbetriebes dargestellt werden.

1) Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 168; vgl. auch ders., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 22 ff.; ders., Der Fremdenverkehr als Gefahr und Chance für die Erhaltung der Kulturlandschaft, in: Kulturlandschaft in Gefahr, hrsg. von P. Mayer-Tasch, München 1976, S. 88 ff.

B. DER BETRIEBLICHE MÖGLICHKEITSRAHMEN DES HOTELBETRIEBES ALS GRUNDLAGE DER PREISPOLITIK

Die nachfolgenden Ausführungen sollen die betrieblichen und marktlichen Rahmenbedingungen des Hotelbetriebes darstellen. Die Gedanken dieses Abschnitts werden im weiteren Verlauf der Arbeit näher ausgeführt und vertieft, soweit es sich noch nicht um eine detaillierte Untersuchung, sondern nur um ein erstes Aufzeigen der Problematik handelt.

Ausgangspunkt der Untersuchung bilden die relevanten Zielkategorien von Hotelbetrieben. Zuerst soll der erwerbswirtschaftliche Charakter des Hotelbetriebes herausgestellt, sodann mögliche Zielsetzungen untersucht werden.

Weiterhin sollen die Merkmale der "Produktion" des Hotelbetriebes herausgearbeitet werden. Obwohl den Gegenstand dieser Untersuchung ausschließlich die Beherbergungsfunktion bildet, handelt es sich beim Hotel doch um einen "Mehrproduktbetrieb", dessen Struktur in ihrer Gesamtheit von Interesse ist.

Aus den "produktionstechnischen Daten"¹⁾ resultiert die für Hotelbetriebe typische Kostenstruktur. Der Kostenzusammensetzung und der Reagibilität der Kosten auf die einzelnen Kosteneinflußgrößen kommt eine besondere Bedeutung für den preispolitischen Aktivitätsspielraum des Hotels zu.

Neben diesen rein betrieblichen Faktoren wird der Möglichkeitsrahmen des Hotels auch durch externe Faktoren bestimmt. Den Abschluß dieser einflussreichen Betrachtung bildet daher die Charakterisierung der Angebots- und Nachfrageseite sowie erste Folgerungen für die Preisstellung.

1) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a. a. O., S. 41.

I. Relevante Zielkategorien von Hotelbetrieben

1. Hotels als erwerbswirtschaftliche Betriebe

Rentabilitätsmaximierung wird als das von erwerbswirtschaftlich orientierten Betrieben langfristig angestrebte Betriebsziel angesehen.¹⁾ "Erwerbswirtschaftliche Betriebe (kaufmännische Unternehmungen, Erwerbsgenossenschaften) werden ausschließlich oder in erster Linie um des Verdienstes willen tätig. Sie sind frei in der Wahl ihrer Gegenstandsgebiete (Leistungsprogramme), und sie wählen sich bei reiner Ausprägung des Erwerbsmotivs jene Leistungen für andere, deren Erbringung sie auf Grund der betrieblichen wie der marktlichen Möglichkeiten für besonders lohnend halten."²⁾

Gemäß dieser Definition zählen Hotelbetriebe zu den erwerbswirtschaftlichen Betrieben, soweit sie im eigennützigen (privaten) Interesse geführt werden. Die Mehrzahl aller Hotelbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland befindet sich im privaten Eigentum.

Dennoch gibt es neben diesen rein erwerbswirtschaftlichen Betrieben auch Hotels, welche nur beschränkt oder überhaupt nicht erwerbswirtschaftlich

1) Vgl. Vormbaum, H., Differenzierte Preise, Köln und Opladen 1960, S. 49.

2) Oettle, K., Grundfragen öffentlicher Betriebe, Teil I, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, hrsg. von Prof. Dr. P. Eichhorn und Prof. Dr. P. Friedrich, Bd. 14, Baden-Baden 1976, S. 38; vgl. auch Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 15. Aufl., Berlin 1969, S. 455: "Für den erwerbswirtschaftlichen Betrieb stellt Gewinnerzielung den Primäreffekt betrieblicher Betätigung dar, die Leistungserstellung dagegen den Sekundäreffekt, insofern ist die Leistungserstellung Mittel zum Zweck maximaler Gewinnerzielung."

orientiert sind.¹⁾ Hierbei handelt es sich vornehmlich um Beherbergungsbetriebe, "die von großen Unternehmen der Industrie, von Unternehmensgruppen, aber auch von Anstalten oder Gemeinden für deren Gäste betrieben werden."²⁾

Derartige Betriebe erbringen primär soziale Leistungen, indem sie als "Erholungsheim" oder "Ferienheim" einem bestimmten (meist bedürftigen) Kreis von Besuchern zur Verfügung stehen. Hierzu gehören auch gemeinnützige Betriebe, "die von religiösen oder sonstigen Organisationen betrieben werden."³⁾ Hospize, Zunft Häuser, gemeinnützige Hotelbetriebe der Arbeiterwohlfahrt oder des Müttergenesungswerks können als Beispiele für derartige gemeinnützige Betriebe genannt werden.

Allen beschränkt oder nicht erwerbswirtschaftlich orientierten Hotelbetrieben ist gemeinsam, daß ihre (Sozial-) Preise wesentlich geringer sind als diejenigen erwerbswirtschaftlich geführter Betriebe. Vielfach hat der Gast für seinen Aufenthalt überhaupt kein Entgelt zu entrichten. Da sich die Preispolitik dieser Betriebe sehr stark von der erwerbswirtschaftlich orientierter Hotels unterscheidet, sollen in dieser Arbeit nur Betriebe, die im eigennützigen Interesse geführt werden, Gegenstand der Betrachtung sein.

1) Vgl. hierzu auch die Abgrenzung von Münch, T., Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 13: "Unter den Begriff Hotelbetrieb (im Original kursiv, Anm. d. V.) fallen ... alle gastgewerblichen Wirtschaftsgebilde mit oder ohne Gewinn-tendenz, also auch gemeinnützige Hospize, Gesellenhäuser, Wohlfahrts-ferienhäuser industrieller Unternehmen etc., während Hotelunterneh-mungen (im Original kursiv; Anm. d. V.) dagegen nur Betriebe mit Ge-winntendenz in sich schließen."

2) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 20.

3) Ebenda, S. 20.

2. Zielbündel des Hotels

"Zielsetzungen sind Willenskundgebungen, offen dargelegte oder geheim gehaltene Willensäußerungen, Festlegungen für die Grundrichtung der Arbeit in Betrieb und Markt ... Entscheidungen ergeben sich überall da, wo die Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten zu treffen ist. Die Entscheidung ist somit das Ergebnis einer Wahlhandlung, der Wahl zwischen verschiedenen möglichen Zielen oder zwischen den verschiedenen Wegen zur Erreichung eines bestimmten Zieles."¹⁾

Heinen unterscheidet zwischen Zielentscheidungen und Mittelentscheidungen. "Zielentscheidungen stellen autonome Wahlhandlungen dar, welche die Verhaltensweise einer Unternehmung grundsätzlich beeinflussen."²⁾ "Mittelentscheidungen" hingegen beziehen sich auf die Wahl der Mittel, derer sich die Unternehmung bedienen soll, um ihrer Zielfunktion zu entsprechen.³⁾ Sämtliche im Zusammenhang mit der Preispolitik zu treffenden Entscheidungen stellen typische Mittelentscheidungen dar.

"Das Rationalprinzip stellt die Verbindung zwischen der Zielfunktion der Unternehmung und ihrem Mitteleinsatz dar. Es ermöglicht Mittelentscheidungen aber erst dann, wenn es im Hinblick auf eine bestimmte Zielfunktion formuliert wird. Daraus wird ersichtlich, daß die Zielfunktion der Unternehmung die Entscheidungen über den Mitteleinsatz weitgehend beeinflusst. Mittelentscheidungen stellen daher keine autonomen, sondern von der Zielfunktion abhängige Wahlhandlungen dar."⁴⁾

- 1) Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1969, S. 7.
- 2) Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 11.
- 3) Vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 11; Heinen, E., Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1967, S. 14.
- 4) Heinen, E., Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 15.

Tabelle 1: Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre möglichen Motivationen sowie ihre hierarchische Einordnung im Hinblick auf die Zielebenen

Zielkategorie	mögliche Motivationen	Zielebene (Oberziel bzw. Unterziel)
Erwerb (Wertersatz, Mehrwert)	Kapitalerhaltung und -mehrung Verwertung der Arbeitskraft finanzwirtschaftliche Sicherheit Machtausübung	OZ/UZ OZ/UZ OZ/UZ UZ
Sicherung (gegen Realisierung von Risiken verschiedenster Art wie Verlust-, Liquiditäts-, Kollisions-, Leistungsrisiken)	Kapitalerhaltung und -mehrung Verwertung der Arbeitskraft Berufsausübung Darbietung Unabhängigkeit Machtausübung	OZ OZ OZ OZ OZ OZ/UZ
Darbietung (Bedarfsdeckung, Bedarfslenkung, Reglementierung, Beeinflussung)	Kapitalerhaltung und -mehrung Verwertung der Arbeitskraft Berufsausübung Aufgabenerfüllung Unabhängigkeit	UZ UZ OZ OZ OZ
Berufsausübung, Betriebsfortführung	Tradition Neigung Erwerb Erfüllung von Aufgaben	OZ OZ UZ UZ
Unabhängigkeit	Neigung Berufsausübung Aufgabenerfüllung	OZ UZ UZ
Anlehnung, Vereinigung	Kapitalerhaltung und -mehrung Verwertung der Arbeitskraft finanzwirtschaftliche Sicherheit Machtausübung Neigung	UZ UZ UZ UZ OZ
Wachstum	Kapitalerhaltung und -mehrung Verwertung der Arbeitskraft Berufsausübung Erhaltung der Rangstellung (Ansehen, Macht) Aufgabenerfüllung Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Gebieten und Orten	UZ UZ UZ OZ UZ UZ
Macht, Ansehen	Befriedigung individueller Bedürfnisse Befriedigung kollektiver Bedürfnisse	OZ OZ
Besteuerung	Belastung Deckung (finanzwirtschaftliche Sicherung)	OZ OZ/UZ
Ausgleich	Rationale Zielbildung (Lösung der Kollision von Gruppenzielen, Lösung der Kollision von Oberzielen)	OZ

Quelle: Oettle, K., Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre möglichen Motivationen sowie ihre hierarchische Einordnung im Hinblick auf die Zielebenen, vervielfältigtes Schema, München 1973; zit. nach Weber, P., Möglichkeiten der Anpassung privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr, Diss. München 1975, S. 55.

"Die traditionelle Theorie der Unternehmung basiert auf einer sehr speziellen Zielfunktion."¹⁾ Sie geht von der fundamentalen Voraussetzung aus, "daß der Unternehmer nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip in seiner ausgeprägtesten Form handelt, nämlich nach der Leitmaxime der Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung."²⁾

In der Regel verfolgt die Unternehmensleitung jedoch gleichzeitig mehrere Ziele, welche zum Teil nicht oder nur bedingt quantifizierbar sind, möglicherweise einander widersprechen und sich im Zeitablauf ändern.³⁾ "Die Unternehmensziele liegen auf verschiedenen Ebenen, die einander gleichsam kreuzen. Es stehen also verschiedenartige Unternehmungsziele nebeneinander, die gleichsam ein 'Zielbündel'⁴⁾ bilden, mit dessen Kenntnis die sehr allgemeine Vorstellung vom unternehmerischen Rentabilitätsstreben konkretisiert werden kann."⁵⁾

Oettle ordnet die verschiedenen Unternehmensziele in Zielkategorien. Auch bei Hotelbetrieben stehen meist mehrere Unternehmensziele gleichrangig nebeneinander und bilden somit ein "Zielbündel". Mit Hilfe des Schemas (s. Tabelle 1) von Oettle sollen wichtige Ziele von Hotelbetrieben kurz erläutert werden.

1) Heinen, E., Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 12.

2) Ebenda, S. 13.

3) Vgl. ebenda, S. 14.

4) Heinen faßt alle Ziele, welche die Unternehmung verfolgen kann, in dem Begriff der "Zielfunktion" zusammen (vgl. Heinen, E., Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 14 sowie Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 11 ff.). Schmidt-Sudhoff hingegen führt den Begriff des "Zielsystems" ein, der die Zielkombination zum Ausdruck bringt, während nach Ansicht Schmidt-Sudhoffs der Begriff "Zielfunktion" im Gegensatz zu Heinen die Maximierung einer einzigen Zielvariablen umfaßt (vgl. Schmidt-Sudhoff, K., Unternehmensziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 19 ff.).

5) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 47.

Allen im privaten Interesse geführten Hotelbetrieben gemeinsam kann die Beachtung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips zugrunde gelegt werden, da sonst langfristig die betriebliche Substanz aufgezehrt wird. Inwieweit das Oberziel Gewinnmaximierung als Ausprägung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips für den Hotelbetrieb relevant ist, kann nicht generell gesagt werden. Keinesfalls darf jedoch die Prämisse der Gewinnmaximierung als einzige Variante unterstellt werden, "da sie als idealtypische Konstruktion der Realität dem wahren Unternehmerverhalten nicht gerecht wird ..."¹⁾

Als für viele Hotelbetriebe zutreffend kann eine Ausprägung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips genannt werden, die Rössle als "einkommenswirtschaftliches Prinzip" bezeichnet. "Seine Verwirklichung erschöpft sich grundsätzlich darin, mit Hilfe der Betriebswirtschaft ein Einkommen für den Inhaber und seine Familie zu erzielen. Demgemäß ist eine Betriebswirtschaft dieser Kategorie primär nicht auf Grund des investierten Kapitals, der erzielten Umsätze und Gewinne zu beurteilen, sondern vorzugsweise im Hinblick darauf, ob sie ein ausreichendes Einkommen auf Grund der wirtschaftlichen Leistungen abzuwerfen vermag. Bei einer Preisfestsetzung bzw. Ertragsgestaltung spielt daher der Lebensstandard der in solchen Betriebswirtschaften tätigen Menschen eine wesentliche Rolle."²⁾

Viele Hoteliers geben sich damit zufrieden, einen "gesunden" Betrieb zu führen, der ihnen und ihren Familien ein befriedigendes Auskommen sichert.³⁾ Dieses Oberziel resultiert vor allem aus der Tatsache, daß durch den Hotelbetrieb - unabhängig von der Höhe des Betriebsgewinns - ein Großteil der

-
- 1) Schmidt-Sudhoff, K., Unternehmensziele und unternehmerisches Ziel-system, a.a.O., S. 19.
 - 2) Rössle, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1953, S. 24 f.
 - 3) Vgl. hierzu vor allem Münch, T., Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a.a.O., S. 244; Kayser, Angebot und Nachfrage, a.a.O., S. 69; Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S. 18 f.

menschlichen Bedürfnisse des Hoteliers befriedigt wird.¹⁾

Dies hat zur Folge, daß der Hotelier in geringerem Maße als andere Unternehmer, welche die Produkte ihres Betriebes nicht oder nur in unbedeutendem Umfang für den Privatbereich nutzen können, bestrebt ist, ein möglichst hohes Einkommen zu erwirtschaften, um über dieses Einkommen zum Erwerb fremder Güter und Dienste zu gelangen; nur noch ein Teil menschlicher Bedürfnisse ist aus dem Betriebsgewinn zu decken.²⁾ Die Ertragskraft des Betriebes muß vielfach nur ausreichen, um den Eigentümer oder Pächter "standesgemäß" zu "ernähren".

Dies hat teilweise eine "Lähmung des Erwerbsstrebens"³⁾ zur Folge; viele Hoteliers begnügen sich mit der "Erzielung eines branchenüblichen, traditionellen oder angemessenen Gewinns"⁴⁾, wobei im Einzelfall die konkrete Zielvorgabe vom Anspruchsniveau des Unternehmers abhängt. Die Zugrundelegung des einkommenswirtschaftlichen Prinzips hält sich vom Standpunkt des betreffenden Unternehmers durchaus im Rahmen des Rationalen, sichert er sich doch mit einem Minimum an eigener Anstrengung seine ökonomische Existenz.⁵⁾

-
- 1) Der Hotelbetrieb gewährleistet dem Unternehmer gleichsam automatisch Wohnung und Verpflegung; auch sonstige Einrichtungen wie Telefon, Heizung, Firmenwagen, Schwimmbad, Sauna und dergleichen mehr sowie die Dienste des Personals stehen dem Hotelier auch für private Zwecke zur Verfügung und bewirken damit einen relativ hohen Lebensstandard. Der Standard des Hotels bestimmt somit gleichzeitig den persönlichen Lebensstandard des Hoteliers.
 - 2) Besonders Felix stellt fest, daß "im Hotelbetrieb der Typus des eigentlichen Unternehmers im allgemeinen wenig entwickelt ist und es hier folglich an der spezifisch kapitalistischen Einstellung zum Beruf mangelt". (Felix, K., Preisabreden im Schweizer Hotelgewerbe, Luzern 1934, S. 17.)
 - 3) Jöhr, W., Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Bd. I, St. Gallen 1943, S. 311.
 - 4) Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, a. a. O., S. 53.
 - 5) Vgl. Heuss, E., Allgemeine Markttheorie, Tübingen und Zürich 1965, S. 10.

Hinter dem Ziel "Sicherung des Unternehmens" verbirgt sich ein ganzes Bündel von Zielsetzungen, die die Realisierung von Risiken verschiedenster Art (s. Tabelle 1) verhindern sollen. Insbesondere die "Wahrung der Zahlungsfähigkeit" ist von großer Bedeutung, unabhängig davon, "welche Ziele die Unternehmung im übrigen anstrebt."¹⁾ Die Sicherung des Hotelbetriebes kann nicht nur durch Erzielung einer befriedigenden Rentabilität erreicht werden, sondern ist eng mit nicht-quantifizierbaren Zielen verknüpft, wie z. B. "den Standard des Betriebes halten" oder "Zufriedenstellung des Publikums."²⁾ Die preispolitische Relevanz zeigt sich in den sog. liquiditätsorientierten und "imageorientierten" Preisuntergrenzen.

In engem Zusammenhang mit der Sicherung des Unternehmens über einen längeren Zeitraum hinweg stehen die Ziele "Berufsausübung" bzw. "Betriebsfortführung". Diesen Zielen kommt in der Hotellerie eine große Bedeutung zu, da viele Hoteliers jener Gruppe von Unternehmern zuzurechnen sind, "die die Arbeit an der Unternehmung als Lebensinhalt betrachten"³⁾. Viele Hoteliers sind gewissermaßen "mit dem Erzeugnis innerlich verbunden"⁴⁾. Berufsstolz und vielfach langjährige Tradition der Betriebe geben dem Ziel der Betriebsfortführung bisweilen den Charakter des dominierenden Oberziels. Die Ursachen für die Fortführung des Betriebes liegen "in gefühlsbestimmten Momenten wie Herkunft, Liebe zur gewohnten Tätigkeit, Durchdrungenheit von der spezifischen Aufgabe"⁵⁾. In engem Zusammenhang mit dieser Zielsetzung steht auch das Ziel der Unabhängigkeit.

1) Schwantag, C., Der Wirtschaftsprozess im Handelsbetriebe, in: ZfB 1951, S. 348.

2) Engelland, R., Das Betriebsideal und seine Komponenten, in: BFuP 1959, S. 414.

3) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a. a. O., S. 48; vgl. auch Senger, M., Die Unternehmerpersönlichkeit auf dem Gebiete des Fremdenverkehrs, in: Gegenwarts- und Zukunftsprobleme des Schweizerischen Fremdenverkehrs, Zürich 1948, S. 30.

4) Rössle, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 43.

5) Schwantag, C., Der Wirtschaftsprozess im Handelsbetriebe, a. a. O., S. 352 f.

Wachstum kann nicht als gemeinsames Oberziel aller Hotelunternehmen angesehen werden. Der überwiegende Teil der Hotellerie ist mittelständisch strukturiert¹⁾ und trachtet danach, "einen stationären Zustand zu erreichen".²⁾

Inwieweit Zielkategorien wie Macht und Prestige, Besteuerung³⁾ oder Vereinigung hotelbetriebliche Oberziele darstellen, läßt sich nicht generell sagen. Ihre Bedeutung ist eng mit der Persönlichkeit des einzelnen Hoteliers verbunden.

Welcher Preis nun bei gegebenen Markt- und Kostenverhältnissen "optimal" ist, kann nur unter Zugrundelegung der konkreten Zielvorstellungen des einzelnen Hoteliers beurteilt werden. Anhand dieser Vorstellungen werden die Konsequenzen der einzelnen Alternativen beurteilt und miteinander verglichen.⁴⁾

Das Risiko bei der Preisbildung kann daher definiert werden als "jede drohende Zielverfehlung, die aus einer Divergenz zwischen den der Planung zugrunde gelegten und den tatsächlichen Reaktionen von Marktpartnern und Marktgegnern auf eigene Preisforderungen zu entstehen vermag."⁵⁾

1) Vgl. Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 18.

2) Ebenda, S. 69.

3) Dieses Ziel ist vor allem für Hotelkonzerne relevant.

4) Vgl. hierzu auch Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966, S. 12.

5) Köhler, R., Das Problem "richtiger" preispolitischer Entscheidungen bei unvollkommener Voraussicht, in: ZfbF 1968, S. 250.

II. Merkmale der Produktion

1. Hotels als "Mehrproduktbetriebe"

Der Hotelbetrieb stellt als wirtschaftliche Einheit "die Zusammenfassung von Menschen und Sachen zum Zwecke der Bedürfnisbefriedigung"¹⁾ dar. Die Leistungserstellung des Hotels besteht in der "gewerbemäßigen Übernahme von Haushaltsfunktionen"²⁾ für den von seiner eigenen Hauswirtschaft entfernten Reisenden.

Der Hotelbetrieb befriedigt im Rahmen der sog. Beherbergungsfunktion³⁾ das Bedürfnis des Fremden nach Wohn- und Übernachtungsmöglichkeiten, im Rahmen der sog. Verpflegungsfunktion⁴⁾ das Bedürfnis nach Speise und Trank. Diese beiden Hauptleistungen "setzen sich aus zahllosen Kombinations- und Einzelleistungen zusammen."⁵⁾

Hotelbetriebe werden meist der Gruppe der Dienstleistungsbetriebe zugeordnet. Eine reine "Dienstleistung" liegt jedoch nur in der Bereitstellung der konsumreifen Übernachtungsmöglichkeit vor;⁶⁾ hierbei handelt es sich um eine "direkte" Dienstleistung, da sie unmittelbar vom Letztverbraucher in Anspruch genommen wird.⁷⁾

1) Schneider, D., Investition und Finanzierung, Opladen 1974, S. 19.

2) Walterspiel, G., Immaterielle Faktoren, a.a.O., S. 41. Hunziker bezeichnet das Hotel als "erweiterter, kollektiver Haushalt". (Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a.a.O., S. 85.)

3) Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 25 und 41 ff.

4) Vgl. ebenda, S. 25 und 69 ff.

5) Kriener, A., Betriebskunde für den Hotel- und Gaststättenkaufmann, Gießen 1962, S. 55.

6) Vgl. Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, Bern 1948, S. 111.

7) Vgl. Maleré, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a.a.O., S. 40.

Der Sachgütercharakter ist hingegen in den Betriebsbereichen des Hotels ausgeprägt, in denen eine Produktionsleistung (Zubereiten von Speisen und Getränken) oder eine Handelsleistung (Verkauf von Waren), oftmals wieder mit einer Dienstleistung (Service) verbunden, erfolgt.¹⁾

Je enger die Verzahnung zwischen Sach- und Dienstleistungen bei der Erstellung eines Endproduktes ist, desto weniger läßt sich das Problem der Faktorkombination eindeutig als zu dem einen oder anderen Sektor gehörig bezeichnen.²⁾

Hotelbetriebe können also nur unter weitgehender Vernachlässigung ihrer Sachgüter-produzierenden Seite als reine Dienstleistungsbetriebe bezeichnet werden.

Die Produktion des Hotelbetriebes hat somit den Charakter eines Mehrproduktbetriebes. Klaus Walterspiel bezeichnet die Leistungserstellung des Hotels als "sekundär verbundene Produktion"³⁾, die ihre Verursachung in der gemeinsamen Nachfrage nach Beherbergungs- und Verpflegungsleistungen hat.

-
- 1) Nach Bernecker ist das Hotel "im betriebswirtschaftlichen Sinne kein reiner Dienstleistungsbetrieb, sondern ein kombinierter Fabrikations-, Handels- und Dienstleistungsbetrieb, weil in ihm sowohl eine Produktion wie auch eine Distribution und schließlich eine Vermietung gegen Entgelt erfolgt." (Bernecker, P., Strukturprobleme der Hotellerie, in: Hotel - Gasthof - Pension, Nr. 7, Juni 1968, S. 1.) Vgl. hierzu auch Bernecker, P., Das Fixkostenproblem in der Hotellerie, in: Beiträge zur Begriffsbildung und Methode der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Willy Bouffier, Wien 1965, S. 1; Bernecker, P., Die Stellung des Fremdenverkehrs im Leistungsgebäude der Wirtschaft, Wien 1956, S. 114; Bernecker, P., Die Bedeutung der Fremdenverkehrsforschung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Sonderdruck aus "Der Österreichische Betriebswirt", Heft 1, Wien 1969, S. 38; Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a. a. O., S. 20; Schäfer, R., Die festen Kosten insbesondere im Schweizerischen Hotelbetrieb, Diss. St. Gallen 1948, S. 72 (im folgenden zitiert als "Die festen Kosten").
 - 2) Vgl. Schüller, A., Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, a. a. O., S. 21 ff.
 - 3) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 6 ff.

Da sich diese Untersuchung jedoch ausschließlich mit dem Beherbergungsbereich des Hotelbetriebes befaßt, soll nur dieser einer ausführlicheren Betrachtung unterzogen werden.

2. Beherbergungs-"Produktion"

Der Beherbergungssektor wird allgemein als der wesensbestimmende Teil des Hotelbetriebes angesehen.¹⁾ Dies geht schon alleine daraus hervor, daß ein gastronomischer Betrieb ohne Beherbergungsfunktion nicht als Hotel bezeichnet werden kann, während es durchaus Hotelbetriebe gibt, die auf die Verpflegungsfunktion bzw. die Erbringung sonstiger Nebenleistungen verzichten.

Die Leistungseinheit des Beherbergungsbereichs wird üblicherweise als "Übernachtung" bezeichnet, "obwohl natürlich der Aufenthalt der Gäste nicht tageszeitlich begrenzt ist. . ." ²⁾ Neben dem Begriff der Übernachtung findet sich für die Leistung des Beherbergungsbetriebes häufig auch der Terminus "Logiernacht". ³⁾

Beherbergung bedeutet jedoch nicht notwendigerweise, daß der Gast "übernachtet". "Es genügt schon, wenn er nur für einige Stunden ein Hotelzimmer in Anspruch nimmt, wie es oft bei Transitgästen in Flughafen- und Bahnhof-hotels der Fall ist." ⁴⁾

1) Vgl. Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a.a.O., S. 73.

2) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 55.

3) Stiffler, T., Investitionsproblem, a.a.O., S. 39.

4) Danzberger, J., Untersuchung über die Preispolitik des Hotelbetriebes im Hinblick auf eine optimale Kapazitätsauslastung unter besonderer Berücksichtigung der spanischen Hotellerie, Diss. Wien 1967, S. 18 ff. (im folgenden zitiert als "Preispolitik").

Die Leistungseinheit "Übernachtung" stellt die 24-stündige Überlassung eines Hotelzimmers dar, wobei es unerheblich ist, wie lange der Gast tatsächlich hiervon Gebrauch macht.¹⁾ Der Gast, der beispielsweise um 12 Uhr anreist und 24 Stunden später wieder abreist, hat denselben Übernachtungspreis zu entrichten wie der Gast, der um 23 Uhr anreist und das Hotel bereits um 7 Uhr wieder verläßt.

Im Rahmen der Beherbergungsfunktion werden dem Gast für einen bestimmten Zeitraum Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, die er alleine beanspruchen kann; daneben stellt das Hotel Räumlichkeiten bereit, die der Gast nur gemeinsam mit anderen Gästen in Anspruch nehmen kann.

Zu den Räumlichkeiten, die dem Gast alleine zur Verfügung stehen, ist vor allem das Hotelzimmer bzw. eine Hotelzimmerkombination (Suite) zu rechnen. Die verschiedenen Zimmer unterscheiden sich hinsichtlich Größe und Ausstattung. Nach der Anzahl der Schlafstätten unterscheidet man zwischen Einbett- und Mehrbettzimmern, wobei nur in Ausnahmefällen in einem Hotelzimmer mehr als drei Betten stehen. Die mögliche Anzahl der Schlafstätten findet in der räumlichen Beschränktheit des Hotelzimmers ihre äußerste Grenze. In der Regel sind jedoch der Bettenkapazität eines Hotelzimmers bereits vor Erreichen des räumlichen Kapazitätslimits aus Gründen des hotelüblichen Standards Grenzen gesetzt.²⁾

Eine weitere Unterscheidung der Hotelzimmer erfolgt auf Grund von Nebeneinrichtungen, wozu vor allem sanitäre Einrichtungen wie Privatbad, Dusche

1) Von der Besonderheit des sog. "Tageszimmers" sei hier einmal abgesehen.

2) In anderen europäischen Ländern (z.B. Spanien) ist gesetzlich festgelegt, wie groß die Mindestfläche eines Einzel- oder Mehrbettzimmers des Hotels sein muß, damit der betreffende Betrieb in eine bestimmte Kategorie eingestuft werden kann. (Vgl. hierzu vor allem Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 27 ff.).

oder WC (abgeteilt oder im Badezimmer befindlich) rechnen. "Durch eine zweckmäßige Kombination dieser Größen- und Einrichtungselemente ist es dem Hotelier möglich, sein Zimmerangebot der Nachfrage sowohl mengenmäßig als auch preislich anzupassen."¹⁾

Die Beherbergungsleistung umfaßt darüber hinaus sämtliche Räumlichkeiten und Einrichtungen, die vom Gast zwar ohne zusätzliche Bezahlung in Anspruch genommen werden können, über die er jedoch nur gemeinsam mit anderen Gästen verfügen kann. Hierzu gehören die allgemeinen Aufenthaltsräumlichkeiten wie Hotelhalle, Schreib-, Lese- und Fernsehräume, Garten, Terrasse, Hallenbad und dergleichen mehr. In diesen Gesellschaftsräumen können sich die Hotelgäste ohne Konsumationszwang aufhalten.²⁾ Diese Tatsache stellt ein (grobes) Abgrenzungskriterium zu den Räumlichkeiten des reinen Verpflegungsbereichs dar.

Die Überlassung des Hotelzimmers incl. etwaiger Nebeneinrichtungen sowie die zur Verfügungstellung der Gesellschaftsräume kann als die "sachliche Dienstleistung im Rahmen der Beherbergung"³⁾ bezeichnet werden.

Diese sachliche Dienstleistung wird ergänzt durch die sog. "persönliche", welche, je nach Kategorie, unterschiedliche Leistungen beinhaltet. Zu nennen sind hier vor allem

- Leistungen, die mit der Befriedigung des Bedürfnisses nach Kleidung zusammenhängen (Reinigung der Kleider, Schuhe putzen etc.)
- Leistungen für die Körperpflege (Zurverfügungstellung von Seife, Handtüchern etc.)

1) Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 16 f.

2) Vgl. Kunz, B., Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, in: Schweizerische Beiträge zur Verkehrswissenschaft, Nr. 54, Bern 1959, S. 15.

3) Baum, C., Betriebswirtschaftliche Typen des Gaststättengewerbes, namentlich der Hotellerie, Diss. Hamburg 1960, S. 18.

- Leistungen wie Zimmerservice, Besorgungen jeglicher Art etc.
- Kommunikationsleistungen (Briefannahme, Briefzustellung, Telefondienst, Nachrichtenübermittlung durch den Hotelportier)
- Garagenleistungen
- Weckdienst
- Auskünfte aller Art an der Rezeption
- Gepäckträgerdienste
- Verwahrung von Wertgegenständen
- Bereitstellung von Radio- und Fernsehgeräten, Schreibmaschinen, Diktiergeräten usw.
- bankähnliche Dienstleistungen wie Devisentausch und Kreditgewährung und dergleichen mehr.¹⁾

Zur Bewältigung dieser keineswegs vollzählig erfaßten Aufgaben benötigt das Hotel "ein bestimmtes Potential an menschlicher Arbeit, welches kaum oder nur im begrenzten Umfang durch Rationalisierungsmaßnahmen zu ersetzen ist."²⁾ Denn der Gast "kauft" mit der Beherbergungsleistung den dienenden, sich ihm persönlich widmenden Menschen, auf den er nicht bereit ist zu verzichten, selbst wenn dies technisch möglich wäre. Da "zwangsläufig auch der Mensch selbst als Objekt in die betriebswirtschaftliche Leistungserstellung einbezogen wird"³⁾, kann die Übernachtung als "personenbezogene"⁴⁾ Dienstleistung bezeichnet werden.

-
- 1) Vgl. Poggendorf, A., Preispolitik im Beherbergungssektor der Hotellerie, unveröffentlichte Diplomarbeit, Hamburg 1970, S. 15; vgl. hierzu auch Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 40 ff. und 87 ff.
 - 2) Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 33.
 - 3) Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a. a. O., S. 48.
 - 4) Vgl. Meyer, A., Bedeutung und Besonderheiten der Dienstleistungsbetriebe, in: Industrielle Organisation, Nr. 2, 27. Jg. (1968), S. 117.

Inwieweit obige Leistungen von dem einzelnen Hotel erbracht werden, hängt vor allem vom Standard des Betriebes ab. Je höher das Niveau eines Hotels ist, ein desto stärkeres Gewicht kommt im Rahmen der Übernachtungsleistung dem umfangreichen Dienstleistungsangebot zu. Da die Beherbergungsleistung wesentlich mehr Komponenten als nur die Überlassung einer Schlafgelegenheit enthält, setzt sich auch der sog. "Übernachtungspreis" aus verschiedenen Elementen zusammen.

III. Merkmale der Kostenstruktur

Einen weiteren wesentlichen Faktor des betrieblichen Möglichkeitsrahmens stellt die Kostenstruktur dar.

Keineswegs soll es Aufgabe dieser Arbeit sein, sämtliche Kostenarten des Hotels und ihre Abhängigkeiten detailliert zu untersuchen.¹⁾ Dennoch ist es für das Verständnis der Preispolitik von Hotels unerlässlich, wesentliche Merkmale der Kostenstruktur des Hotels aufzuzeigen. Hierbei sollen zuerst die wichtigsten Kostenarten, sodann die Kosteneinflußgrößen dargestellt werden.

1. Kostenarten

Den Personalkosten kommt im Hotelbetrieb eine dominierende Bedeutung zu.²⁾

1) Zur Kostenstruktur des Hotels vgl. insbesondere Bernecker, P., Das Fixkostenproblem in der Hotellerie, a. a. O.; Schäfer, R., Die festen Kosten, a. a. O.; Kunz, B., Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, a. a. O.

2) Vgl. hierzu statt vieler: Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 28; Rütten, H., Neue Wege führen zum Kapital, in: Das Gastgewerbe, 10. Jg. Nr. 44, 4. Nov. 1972, S. 3; o. V., Warum ist das Personal knapp?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 31, 29. Juli 1972, S. 1; o. V., Preisentwicklung und Steuerfragen als Hauptthemen, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 40, 30. Sept. 1972, S. 2; o. V., Drückende Personalsorgen in den Saisonhotels, in: AHGZ / Deutsche Hotelnachrichten, 76. Jg. Nr. 31, 31. Juli 1976, S. 12.

Sie "umfassen alle Kosten, die auf Grund der Inanspruchnahme menschlicher Arbeitsleistungen unmittelbar und mittelbar angefallen sind."¹⁾ "Zu den Personalkosten zählen alle ... Löhne, Gehälter und Sozialkosten, wobei im speziellen Fall des Hotelbetriebes noch die in Form von Personalverpflegung und Personalbeherbergung entrichteten Naturallöhne hinzukommen."²⁾

Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten beträgt in vielen Betrieben mehr als 50 %, in einzelnen Hotels bereits über 55 %.³⁾ In kleineren Hotels ist der Anteil der Personalkosten aufgrund der Mitarbeit von Familienmitgliedern meist geringer.⁴⁾

"Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten stieg in der Vergangenheit von Jahr zu Jahr."⁵⁾ Auch für die Zukunft sind weitere absolute und relative Steigerungen der Personalkosten zu erwarten.⁶⁾ Die Kostenentwicklung beruht vor allem auf dem geringen Arbeitskräfteangebot in der Hotellerie,

-
- 1) Zimmermann, G., Grundzüge der Kostenrechnung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1976, S. 38.
 - 2) Kriechbaum, G., Möglichkeiten moderner Kostenrechnungsformen im Hotelbetrieb, Diss. Wien 1969, S. 81.
 - 3) Vgl. Lotz, G., Hotels, Luftverkehr, Fremdenverkehr, Zusammengefaßte deutsche Übersetzung des Referats beim XVI. Kongreß des IHA in Helsinki am 27. Mai 1972, S. 5; vgl. auch o.V., Die Hotelüberkapazitäten in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West), Sonderdruck Nr. 9 der Deutschen Sektion IHA, o.O. 1975, S. 5.
 - 4) Vgl. Bader, G., Betriebsgrößenprobleme in Hotelbetrieben, unveröffentlichte Diplomarbeit, München 1973, S. 77.
 - 5) Lüdtkke, L., Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1971, Sonderreihe Nr. 24/1973, hrsg. vom DWIF, München 1973, S. 109 (im folgenden zitiert als "Hotelbetriebsvergleich 1971").
 - 6) Vgl. hierzu die Prognose des DWIF: "Die absolute Höhe der Personalkostenbelastung des Hotelgewerbes in der Bundesrepublik hat - zieht man Vergleichszahlen aus dem US-Amerikanischen Bereich heran - noch lange nicht den Höhepunkt erreicht." (Vgl. Lüdtkke, L., Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1971, a.a.O., S. 103).

dessen Ursachen jedoch zu vielschichtig sind, um hier näher ausgeführt zu werden.

Entscheidend für den Arbeitskräftemangel in der Hotellerie scheint die Tatsache zu sein, daß "in der modernen Industriegesellschaft niemand mehr 'dienen', dagegen jederman gerne bedient werden will."¹⁾ "Da die zeitlichen Schwerpunkte der Produktion in den üblichen 'Frei' - bzw. Ferienzeiten liegen"²⁾, erhöht sich für das Hotel das Lohnniveau durch höhere Zuschläge für Nachtarbeit bzw. Arbeit an Sonn- und Feiertagen³⁾. Diese sind aufgrund der Notwendigkeit der ständigen Betriebsbereitschaft des Hotels nicht zu umgehen.⁴⁾

Daneben verursachen bzw. verschärfen ungünstige Arbeitsbedingungen, längere Arbeitszeiten (vorwiegend 6-Tage-Woche), schlechtere Entlohnung und geringere Sozialleistungen als in anderen Branchen sowie teilweise nur geringes Berufsbild den für die Hotellerie chronischen Mangel an qualifiziertem Personal.⁵⁾ Bestrebungen, die Arbeitsbedingungen in der Hotellerie attraktiver zu gestalten, sind i. d. R. mit höheren Personalaufwendungen verbunden.⁶⁾

Eine große Rolle für die Entwicklung der Personalkosten in der Hotellerie spielt auch der Produktivitätsfortschritt in anderen Branchen. "Da die Stei-

1) Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a. a. O., S. 63.

2) Ebenda, S. 63.

3) Vgl. o. V., Zuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit, in: AHGZ - Deutsche Hotelnachrichten, 76. Jg. Nr. 11, 13. März 1976, S. 8.

4) Vgl. hierzu auch Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a. a. O., S. 16.

5) Vgl. Kühler, P., Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 2, Bern 1967, S. 15 ff.

6) Man denke an die höheren Personalkosten bei einer Umstellung von der 6-Tage-Woche auf die in anderen Branchen längst übliche 5-Tage-Woche. (Vgl. hierzu auch o. V., Es ging um das Thema "Arbeitszeitverkürzung", in: Die deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 27, 7. Juli 1973, S. 10.)

gerung der Arbeitsproduktivität zu einer allgemeinen Erhöhung der Faktorkosten von Arbeitsleistungen führt, muß auch in den produktivitätsschwachen Dienstleistungssparten die durchschnittliche Produktivitätssteigerung in der Gesamtwirtschaft honoriert werden."¹⁾

"Die Anpassung an das gesamtwirtschaftliche, durch Produktivitätsfortschritte begründete Lohnniveau wird vollzogen werden müssen, ohne daß die in anderen Sektoren übliche Erhöhung der Arbeitsproduktivität eingeholt werden kann."²⁾ Nach einer Untersuchung des DWIF stehen in der Hotellerie Personalkostensteigerungen von durchschnittlich 21 Indexpunkten Verbesserungen der Produktivität³⁾ von lediglich 13 Indexpunkten im Durchschnitt gegenüber.⁴⁾

Die Personalkosten stellen einen wichtigen Faktor für die Preisstellung dar. Daher wird die Entwicklung der Lohnkosten sehr häufig als Hauptursache für Preissteigerung genannt.⁵⁾ Von weitaus geringerer Bedeutung sind die anderen Kostenarten, auf die im folgenden kurz eingegangen werden soll.

Für den gesamten Hotelbetrieb stellt der Wareneinsatz einen weiteren bedeutenden Kostenfaktor dar. Sein Anteil beträgt zwischen 22 % und 30 % an den Gesamtkosten.⁶⁾ Im Beherbergungsbereich spielt diese Kostenart hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

1) Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a. a. O., S. 61.

2) Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 31.

3) Maßgröße der Produktivität ist der "durchschnittliche Gesamtertrag pro Beschäftigter", während die Kennzahl "Personalkosten je Beschäftigter" ausdrückt, was diese Arbeitsleistung den Betrieb pro Jahr kostet (vgl. Lüdtkke, L., Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1971, a. a. O., S. 118.)

4) Vgl. Lüdtkke, L., Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1971, a. a. O., S. 118.

5) Vgl. ebenda, S. 109.

6) Vgl. Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1973, Sonderreihe Nr. 30/1975, hrsg. von DWIF, München 1975, S. 6 (im folgenden zitiert als "Hotelbetriebsvergleich 1973").

Aufgrund der Anlagenintensität¹⁾ des Hotelbetriebes stellen auch die Abschreibungen einen bedeutenden Kostenfaktor dar. Zu beachten ist, "daß die Abschreibungsquote ... neben der substantiellen Wertminderung noch einen anderen Faktor als Wertminderung berücksichtigen muß, nämlich die Wertminderung, die durch die wechselnden Ansprüche der Gäste, der nicht mehr zeitgemäßen Einrichtung und Technik bedingt ist."²⁾ Beispielsweise muß das Hotel eine Badezimmerkachelung erneuern oder Möbel ersetzen, welche technisch noch völlig funktionsfähig sind, nach heutigen Maßstäben jedoch als veraltet gelten. Hohe Abschreibungen sollen vor allem den Standard des Hotelbetriebes halten.

Die hohe Anlagenintensität hat oftmals auch zur Folge, daß dem Hotel Fremdkapitalkosten entstehen. Neue Hotelbetriebe werden in der Regel mit einem hohen Fremdkapitalanteil finanziert.³⁾ Auch viele bestehende Hotels sind aufgrund von Modernisierungsinvestitionen (Bau eines Hallenbades, Renovierung der Räumlichkeiten, Einbau von Naßzellen) gezwungen, Kredite aufzunehmen.

Eine weitere Kostengruppe umfaßt eine Reihe von Kostenarten, die gemeinhin als "sonstiger Betriebsaufwand" bezeichnet werden.⁴⁾ Diese Kostengruppe be-

-
- 1) Vgl. Lüdtkke, L., Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1971, a.a.O., S. 118.
 - 2) Stehle, J., Organisation und Technik der Hotelbuchhaltung, Stuttgart 1925, S. 57.
 - 3) Diese Erkenntnis verdankt der Verfasser der freundlichen Auskunft von Herrn Dr. A. Nasielski, HOGA München.
 - 4) Vgl. Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1972, Sonderreihe Nr. 28/1974, hrsg. von DWIF, München 1974, S. 7 (im folgenden zitiert als "Hotelbetriebsvergleich 1972").

inhaltet vor allem die Kosten für Wäschereinigung, Reinigung der Räumlichkeiten (Logement- und Aufenthaltsräume), Heizung, Warmwasseraufbereitung, Beleuchtung, Kanalanschlußgebühren, Telefon, Werbung, Haushalt und Verwaltung und einige mehr. Der Anteil des sonstigen Betriebsaufwandes an den Gesamtkosten beträgt ca. 20 %.¹⁾ Nach den Untersuchungen des DWIF nimmt auch der Anteil der sonstigen Betriebskosten an den Gesamterlösen deutlich zu.²⁾

Der betriebliche Möglichkeitsrahmen wird vor allem durch die Tatsache eingengt, daß "Rationalisierungstendenzen weitgehend an der engen örtlichen Bindung zwischen Betriebsgeschehen und Gast, welche einen individuellen Dienstleistungsbetrieb kennzeichnet, (scheitern)"³⁾. Rationalisierungsmaßnahmen, welche "vor den Kulissen" vorgenommen werden, verringern - jedenfalls nach noch vorherrschender Anschauung - den Standard eines Hotelbetriebes. Inwieweit Hotels dieser Tatsache mit Hilfe der Preispolitik Rechnung tragen können, soll später untersucht werden.⁴⁾

2. Kosteneinflußfaktoren

Unter Kosteneinflußfaktoren versteht man jene Größen, "welche die Höhe der Kosten innerhalb eines Zeitraums beeinflussen."⁵⁾ Gutenberg unterscheidet folgende Kosteneinflußgrößen: Faktorqualität, Faktorpreise, Beschäftigung,

1) Vgl. Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1973, a. a. O., S. 16.

2) Vgl. ebenda, S. 7.

3) Schulz, H., Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe, in: JbFf, Heft 1, 1. Jg. (1953), S. 63.

4) Vgl. S. 210 ff. dieser Arbeit.

5) Fäßler, K., Rehugler, H., Wegenast, C., Kostenrechnungs-Lexikon, Stichwort: Kostenbestimmungsfaktoren, München 1973, S. 227.

Betriebsgröße und Produktionsprogramm.¹⁾

Im Hotelbetrieb bestimmen Faktorqualität, Betriebsgröße und Produktionsprogramm gemeinsam die Leistungserstellung; diese Faktoren unterliegen kurzfristig im allgemeinen keinen größeren Veränderungen. Ebenso weisen die Faktorpreise im Beherbergungsbetrieb nur geringe Schwankungen auf.²⁾

Die dominierende Einflußgröße auf die Höhe der Gesamtkosten stellt im Beherbergungsbetrieb deshalb der Beschäftigungsgrad dar.³⁾ "Wenn auch der funktionale oder zumindest stochastische Zusammenhang zwischen Kostenhöhe und Beschäftigungsgrad, den die traditionelle Betrachtungsweise ihren Darstellungen zugrunde legt, durch die neuere Auffassung, die hierbei nur einen mittleren Zusammenhang gelten läßt und andere Kosteneinflußgrößen verstärkt in die Betrachtung einbezieht, weitgehend abgelöst wird,"⁴⁾ so ist dennoch die Untersuchung des Kostenverhaltens bei schwankender Beschäftigung von besonderer Relevanz. Aufgrund der Bedeutung der Beschäftigung für die preispolitische Verhaltensweise des Hoteliers⁵⁾ soll diese Kosteneinflußgröße Gegenstand einer ausführlicheren Betrachtung sein.

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 17. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1970, S. 335.

2) Vgl. Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 70.

3) Die Beschäftigung kann durch folgende Gleichung ausgedrückt werden:

$$\text{Beschäftigung} = \frac{\text{ausgenützte Kapazität}}{\text{verfügbare Kapazität}},$$
 wobei sich die Kapazität des Beherbergungsbetriebes zusammensetzt aus der Zahl der verfügbaren Betten, multipliziert mit der Anzahl der Tage, an denen diese Betten benutzt werden können (= Öffnungszeit). (Vgl. hierzu allgemein Lehmann, M., Industrie-Kalkulation, Stuttgart 1951, S. 95 sowie speziell Schulz, H., Kapazität, Beschäftigungsgrad und Betriebsgröße im Hotelgewerbe, in: JbF, 4. Jg. (1956), S. 63.)

4) Schubert, F., Die Auswirkungen der Umstellung des Umsatzsteuersystems auf dem Hotelbetrieb - Eine kritische Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Problematik, Diss. München 1969, S. 53.

5) Siehe S. 95 ff. dieser Arbeit.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur unterscheidet man zwischen beschäftigungsfixen, sprungfixen und beschäftigungsvariablen Kosten.¹⁾

Als beschäftigungsfix werden solche Kosten bezeichnet, "deren Höhe sich innerhalb bestimmter, mehr oder weniger großer Beschäftigungsintervalle nicht ändert."²⁾ Gutenberg hebt hervor, daß für das Entstehen fixer Kosten zwei betriebswirtschaftliche Grundtatbestände völlig unterschiedlicher Art ursächlich sein können.³⁾ Fixe Kosten können einerseits die Folge einer gewissen Unteilbarkeit des technischen oder dispositiven Apparates der Unternehmung und andererseits die Folge betriebspolitischer Entscheidungen der Unternehmensleitung sein. "Beschäftigungsfixe Kosten ... fallen leistungsunabhängig als Block in einer Periode an."⁴⁾ Je niedriger der Beschäftigungsgrad des Hotels ist, desto höher ist der Anteil fixer Kosten pro Einheit (Übernachtung).

Die beschäftigungsfixen Kosten des Hotelbetriebes können unterteilt werden in fixe Kapazitäts- oder Anlagekosten und fixe Bereitschaftskosten.⁵⁾ Fixe Kapazitätskosten entstehen unabhängig von der Bereitschaft des Betriebes, also auch dann, wenn das Hotel noch nicht zur Aufnahme von Gästen bereit ist.

-
- 1) Vgl. hierzu statt vieler: Fäßler, K., Rehkugler, H., Wegenast, C., Kostenrechnungs-Lexikon, Stichworte: Beschäftigungsvariable Kosten, fixe Kosten, Sprungkosten, a. a. O., S. 47, S. 136 sowie S. 414; Heinen, E., Kosten und Kostenrechnung, Wiesbaden 1975, S. 45 ff.; Hummel, S., Fixe und variable Kosten - zwei häufig mißverstandene Grundbegriffe der Kostenrechnung, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 1, Febr. 1975, S. 63 ff.; Schweitzer, M., Hettich, G., Küpper, H., Systeme der Kostenrechnung, München 1975, S. 38; Siegwart, H., Der Einfluß der fixen Kosten auf die Unternehmungspolitik, Zürich und St. Gallen 1959; Zimmermann, G., Grundzüge der Kostenrechnung, a. a. O., S. 35 und 139 ff.
 - 2) Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen, a. a. O., S. 22.
 - 3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a. a. O., S. 338 ff.
 - 4) Hummel, S., Fixe und variable Kosten - zwei häufig mißverstandene Grundbegriffe der Kostenrechnung, a. a. O., S. 66.
 - 5) Vgl. hierzu vor allem Stolmar, R., Kalkulation und Preisbildung im Hotel- und Gaststättengewerbe, München 1966, S. 83 (im folgenden zitiert als "Kalkulation") sowie Kunz, B., Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, a. a. O., S. 10 ff.

Kapazitätskosten fallen demnach auch bei Stillstand des Unternehmens an,¹⁾ wie er in Saisonbetrieben zu bestimmten Zeiten gegeben ist.

Die sog. Bereitschaftskosten fallen an, wenn das Hotel darauf eingerichtet ist, Gäste aufzunehmen. Bereitschaftskosten entstehen, "damit Leistungen hervorgebracht werden und nicht, weil Leistungen hervorgebracht werden."²⁾ Der Umfang der Bereitschaftskosten, welche in anderen Branchen einen hohen Grad an Beweglichkeit aufweisen,³⁾ hängt vom Ausmaß der jeweiligen Betriebsbereitschaft ab.⁴⁾

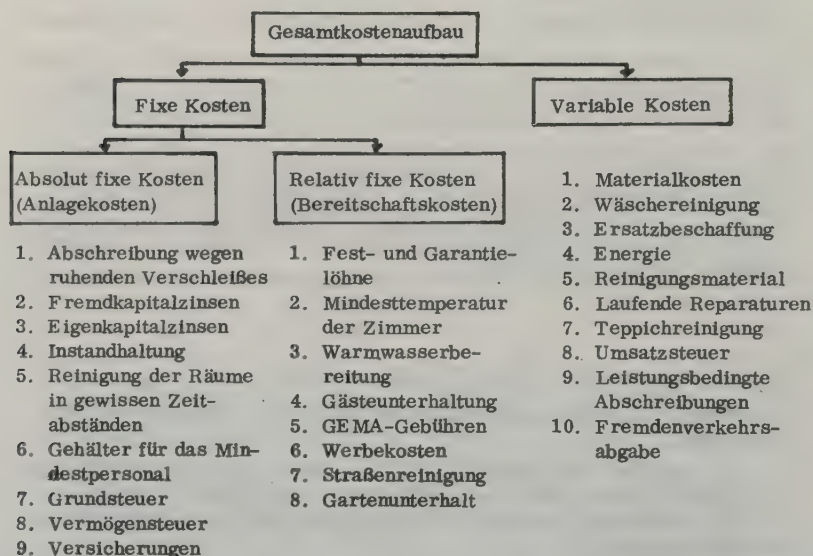
Bereits Schmalenbach hat darauf hingewiesen, daß fixe Kosten keineswegs über das gesamte Beschäftigungsintervall konstant zu sein brauchen, sondern nur innerhalb gewisser Grenzen vom Beschäftigungsgrad unabhängig sind, "dann aber bei Überschreitung dieser Grenzen plötzlich in die Höhe springen, um dann wieder eine Zeitlang fix zu bleiben."⁵⁾ Deshalb spricht man in der Literatur von sog. Sprungkosten.⁶⁾

-
- 1) Ein Beispiel hierfür sind die Fremdkapitalzinsen.
 - 2) Wecker, G., Kostenrechnung im Speditionsbetrieb, Diss. München 1969, S. 117.
 - 3) Vgl. Gugg, E., Möglichkeiten der Saisonverlängerung in der Fremdenverkehrswirtschaft durch einzelwirtschaftliche und kooperative Maßnahmen, in: Schriftenreihe des DWIF, Nr. 20, S. 12 (im folgenden zitiert als "Saisonverlängerung").
 - 4) Vgl. Stolmar, R., Kalkulation, a.a.O., S. 84.
 - 5) Schmalenbach, E., Kostenrechnung und Preispolitik, Köln und Opladen 1956, S. 57 f.
 - 6) Personalkosten sind oftmals Sprungkosten. Man kann beispielsweise davon ausgehen, daß ein Zimmermädchen ein bis zwölf Zimmer betreuen kann. Bei einer Belegung von 24 Zimmern reichen somit 2 Zimmermädchen für die Instandsetzung der Hotelzimmer aus. Bei einer Belegung von 25 Zimmern sind jedoch u. U. bereits drei Zimmermädchen erforderlich. Die Zahl von drei Zimmermädchen kann konstant bleiben, bis eine Besetzung von 36 Zimmern erreicht wird, um bei Erreichen dieser Grenze ein viertes Zimmermädchen einzustellen und so fort.

Die dritte Kostengruppe schließlich umfaßt die beschäftigungsvariablen Kosten, welche unmittelbar "vom Beschäftigungsgrad abhängig"¹⁾ sind. Im Gegensatz zu den fixen Kosten entstehen sie, weil Leistungen hervorgebracht werden. Die variablen Kosten pro Einheit (Übernachtung) sind konstant.

Der Gesamtkostenaufbau des Beherbergungsbetriebes ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Gesamtkostenaufbau des Beherbergungsbetriebes



Quelle: Stolmar, R., Kalkulation und Preisbildung im Hotel- und Gaststättengewerbe, München 1966, S. 83.

1) Fäßler, K., Rehkugler, H., Wegenast, C., Kostenrechnungs-Lexikon, a. a. O., S. 453.

Der Anteil der Fixkosten ist im Hotelbetrieb sehr hoch; im Beherbergungsbereich beträgt er bis zu 90 % der Gesamtkosten.¹⁾ Generell ist der Fixkostenanteil in der Beherbergungsabteilung höher als im Verpflegungsbereich,²⁾ da hier nur in geringem Umfang Kosten für Wareneinsatz, welche vornehmlich variablen Charakter haben, anfallen.³⁾ Auch die Personalkosten haben im Beherbergungsbereich überwiegend fixen Charakter, da das Personal in dieser Abteilung vornehmlich fest besoldet wird; im Verpflegungsbereich hingegen haben die Personalkosten größtenteils variablen Charakter, insofern es sich um Bedienungsgeldempfänger handelt.

Der Kostenverlauf in Abhängigkeit von der Ausnutzung der Kapazitäten ist in Tabelle 3 dargestellt. (s. S. 46).

In Tabelle 3 ist besonders der Einfluß der fixen Kosten auf den Gesamtkostenverlauf ersichtlich. Unter Kostenaspekten müßte der Hotelier bei niedriger Auslastung des Betriebes den verbleibenden Gästen sehr hohe Preise berechnen, während bei hoher Auslastung nur geringe Preise zu fordern wären. Wie später jedoch gezeigt wird, sind Kosten- und Preisverlauf in der Hotellerie völlig entgegengesetzt.

-
- 1) Vgl. hierzu statt vieler: Bernecker, P., Das Fixkostenproblem in der Hotellerie, a. a. O., S. 3; Koch, A., Probleme der Kostenplanung im Fremdenverkehrs-, insbesondere im Beherbergungsbetrieb, in: Publications de l' Association internationale d' experts scientifiques du tourisme (AIEST), Nr. 9, Bern 1968, S. 87 (im folgenden zitiert als "Probleme der Kostenplanung"); Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 78; Kühler, P., Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe, a. a. O., S. 15; Schäfer, R., Die festen Kosten, a. a. O., S. 139 f.; Stehle, J., Organisation und Technik der Buchhaltung, a. a. O., S. 53 f.; Walther, A., Die festen Kosten, der Feind des Hotelunternehmens, Festgabe für Hermann Seiler, Zürich 1946, S. 79 ff.
 - 2) Vgl. Kunz, B., Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, a. a. O., S. 52 ff.
 - 3) Vgl. Koch, A., Probleme der Kostenplanung, a. a. O., S. 87.

Tabelle 3: Kostenverlauf bei steigender Frequenz

Frequenz in %	Kosten pro Logiernacht in Franken		
	feste	veränderliche	total
10	40.34	8.14	48.48
20	20.17	8.14	28.31
30	13.45	8.14	21.59
40	10.08	8.14	18.22
50	8.07	8.14	16.21
60	6.72	8.14	14.86
70	5.76	8.14	13.90
80	5.05	8.14	13.19
90	4.48	8.14	12.62
100	4.03	8.14	12.17

Quelle: Streiff, R., Die Preisgestaltung im Schweizerischen Hotelgewerbe, in: Gegenwarts- und Zukunftsprobleme des schweizerischen Fremdenverkehrs, Festgabe für Hermann Seiler, Zürich 1946, S. 88.

Auf dem hohen Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten beruht die betriebswirtschaftliche Problematik des Hotelbetriebes. Walther spricht von "einer Tragik der festen Kosten"¹⁾ in der Hotellerie. Das Hotel muß einerseits ständig betriebsbereit sein,²⁾ kann andererseits nicht in Anspruch genommene Leistungen der Beherbergungsabteilung nicht einer anderen Verwendung zuführen, was bedeutet, daß diese Betriebsleistung "unwiderbringlich verloren ist, so sie nicht im Zeitpunkt und am Ort ihrer Entstehung konsumiert wird..."³⁾

-
- 1) Walther, A., Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, I. Band, Zürich 1947, S. 225.
 - 2) Vgl. S. 51 f. dieser Arbeit.
 - 3) Bernecker, P., Fixkostenprobleme in der Hotellerie, a.a.O., S. 7.

Dem Abbau fixer Kosten durch Rationalisierungsmaßnahmen sind Hotelbetrieben weitaus engere Grenzen gesetzt als beispielsweise einem Industriebetrieb. Insbesondere ist eine Reduzierung der hohen Personalkosten, welche vorwiegend fixen Charakter haben, nur in sehr geringem Umfange möglich. Grundsätzlich ist die Unternehmung frei, "ihren Personalbestand vor-aussiehbarer Beschäftigungsänderungen anzupassen, doch wird dies dann nicht möglich sein, wenn Rücksicht auf die Erhaltung von qualifiziertem Stammpersonal genommen werden muß."¹⁾

Die Ursachen für die Erscheinung der Kostenremanenz²⁾ liegen vor allem "im arbeitsrechtlichen Bereich (Kündigungsfristen, Arbeitsverträge, Tarifvertrag), im Arbeitsmarkt (Gefahr des Verlustes eines gut eingespielten Mitarbeiterstabes³⁾) und im psychologischen Bereich (die Arbeit wird gestreckt, wodurch der Arbeitskräfteüberhang unerkannt bleibt)"⁴⁾. Die daraus resultierende Erstarrung der einstmals variablen Kosten führt zu einer weiteren Zunahme der an sich schon relativ hohen fixen Kosten des Hotels.

Diese Tatsache ist bedeutungsvoll für die preispolitische Verhaltensweise des Hoteliers, dessen Bestrebungen dahin gehen, über einen höheren Beschäftigungsgrad eine stärkere Fixkostendegression zu erreichen, da bei steigendem Beschäftigungsgrad nur eine "unterproportionale Zunahme der Gesamtkosten"⁵⁾ erfolgt.

1) Nold, G., Angebotspreis, a. a. O., S. 21.

2) Vgl. hierzu auch Weber, H., Einflüsse und Probleme der Kostenremanenz, in: Kostenrechnung - Praxis, Nr. 2, April 1968, S. 53 ff. sowie Heinen, E., Kosteninformationen und Preispolitik bei Auftragsfertigung, in: Kostenrechnungs-Praxis Nr. 1, Febr. 1975, S. 56.

3) Vgl. hierzu o. V., Wie stellt sich in Zukunft der Personalmarkt dar?, in: Die deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 6, 10. Febr. 1973, S. 2.

4) Stolmar, R., Kalkulation, a. a. O., S. 85.

5) Keller, F., Preispolitik, a. a. O., S. 64.

IV. Merkmale von Angebot und Nachfrage

Im folgenden sollen die Merkmale von Angebot und Nachfrage des Hotels aufgezeigt werden. Problematisch ist hierbei die Trennung der Produktions- von der Absatz- bzw. Angebotsseite. Wir sind uns sehr wohl bewußt, daß eine derartige Abgrenzung willkürlich ist, da die Produktion im Beherbergungsbereich nicht erfolgen kann, ohne gleichzeitig Angebot zu sein. Dennoch erscheint diese gedankliche Trennung sinnvoll, um den Gegensatz zwischen dem relativ unelastischen Angebot und der äußerst labilen Nachfrage zu verdeutlichen. Im Anschluß an diese Darstellung sollen bereits erste Auswirkungen für die Preispolitik von Hotels erkannt werden.

1. Geringe Elastizität des Angebots

Hotelbetriebe rechnen zur Gruppe der "investitionsintensiver" Dienstleistungsbetriebe.¹⁾ Der Begriff "investitions-intensiv" beinhaltet zwei wesentliche Kriterien, nämlich einerseits die Notwendigkeit hoher Investitionen zur Errichtung (und Weiterführung) eines Hotelbetriebes, andererseits den damit verbundenen hohen Kapitalbedarf.²⁾ Hunziker und Krapf sprechen von einer "Kapitalzusammenballung", die die Hotellerie in den "Rang einer Industrie" hebt.³⁾ Die Kombination dieses Merkmals mit anderen für das Hotelangebot

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 17.

2) Das Hotel, bei dem sich Anlage- und Umlaufvermögen etwa wie 9 : 1 verhalten, muß pro Bett zwischen 60.000, -- DM und 150.000, -- DM investieren (vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 12; Mücke, R., Die Konzentration der Hotellerie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Diss. Wien 1972, S. 35; Moths, E., Tourismus als ökonomischer Faktor, hrsg. vom Referat Presse und Information des Bundesministeriums für Wirtschaft, Bonn 1975, S. 25; o.V., Bericht des Instituts für Fremdenverkehrsforschung, Wien 1968, S. 1.).

3) Hunziker, W., Krapf, K., Allgemeine Fremdenverkehrslehre, Zürich 1942, S. 341 f.; vgl. auch Glücksmann, R., Betriebslehre der Gaststätte, Berlin und Leipzig 1932, S. 89.

typischen Charakteristika trägt wesentlich zur geringen Angebotselastizität des Hotelbetriebes bei.

Die hohe Investitionsintensität des Hotels bewirkt, daß die einmal errichteten Kapazitäten nur schwerlich kurz- oder mittelfristig verändert werden können. "Das hotelgewerbliche Angebot hat als eine vergleichsweise starre Produktionsmittelkombination zu gelten, die durch die Anzahl der Hotelbetten vorgegeben ist."¹⁾

Auch für einen kurzen Zeitraum ist eine Beschäftigung von über 100 % nahezu ausgeschlossen, da die Möglichkeiten einer Kapazitätserweiterung durch Notbetten, Vermietung von Badezimmern oder Personalräumen äußerst beschränkt sind. Die Kapazitätsreserve des Beherbergungsbereichs ist daher nur sehr gering.

Vielfach kann auch bei starker Nachfrage keine 100 % Auslastung erreicht werden, wenn die Zimmerwünsche der Nachfrage nicht dem vorgegebenen Verhältnis von Ein- und Mehrbettzimmern entsprechen.²⁾ Das starre Verhältnis der einzelnen Zimmerarten zueinander trägt ebenfalls zu der geringen Angebotselastizität des Hotels bei.

Ursächlich für die geringe Elastizität des Angebots von Hotels ist auch die Tatsache, daß die kleinste im Beherbergungsbereich abzusetzende Einheit "Bett pro Nacht" ist. Daher kommt ein mehrmaliges Vermieten pro Nacht in der Regel nicht in Frage.³⁾

1) Lissok, H., Hotelpreise, a.a.O., S. 24.

2) Vgl. o.V., Hotel belegt - und Betten stehen frei, Problem Einbett- und Zweibett-Zimmer, in: Service Manager, 2. Jg. Nr. 10, 11. Juli 1972, S. 25.

3) Von dem seltenen Fall, daß ein Hotelzimmer innerhalb von 24 Stunden sowohl als "Tageszimmer" als auch als vollbezahlte "Übernachtung" verkauft werden kann, soll hier abgesehen werden.

Auch bei großer Nachfrage kann die Übernachtung des Gastes nicht zeitlich abgekürzt werden.¹⁾ Da somit jedes Bett pro Nacht nur einmal und nur an eine Person vermietet werden kann, kommt eine zeitliche oder intensitätsmäßige Anpassung für den Beherbergungsbetrieb nicht in Frage.²⁾

Die Angebotselastizität von Hotels ist damit wesentlich geringer als die anderer Dienstleistungsbetriebe. Beispielsweise kann das Theater eine Übernachtung durch Stehplätze oder zusätzliche Vorstellungen befriedigen, eine Fluggesellschaft weitere Flüge organisieren. Dem Hotelbetrieb stehen ähnliche Möglichkeiten kurzfristiger Angebotsausdehnung nicht zur Verfügung.

Auch die langfristige Erweiterung des Beherbergungsangebots wirft Probleme auf, da in der Regel die Kapazitäten der Arbeits- und Aufenthaltsräume der veränderten Bettenkapazität ebenfalls angepaßt werden müssen. Dies wird jedoch durch eine weitgehende Unteilbarkeit der Produktionsfaktoren des Hotels erschwert; beispielsweise können die im Hotel eingesetzten Aggregate nicht beliebig auf die aus einer höheren Bettenkapazität resultierende Beanspruchung umgestellt werden. Bei einer Erweiterung der Bettenkapazität besteht daher die Gefahr, daß jene nicht mehr ausreichen.³⁾

Neben den geringen Möglichkeiten einer kurz- oder langfristigen Kapazitätserweiterung erweist es sich auch als schwierig, das Beherbergungsangebot des Hotels an temporär geringere Nachfrage anzupassen. "Bestenfalls kann ein bestimmter Flügel 'stillgelegt' werden."⁴⁾ Es besteht dann die Gefahr, daß aufgrund der Reduzierung des Bettenangebots Kapazitäten anderer Berei-

1) Vgl. Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 8.

2) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 22.

3) Aus diesem Grund spricht Stiffler von einer "strukturellen Unfähigkeit der Vergrößerung" von Hotels. (Stiffler, T., Investitionsproblem, a.a.O., S. 69 f.).

4) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 19.

che brach liegen. Der Grundsatz "der möglichst guten Anpassung der Bereitschaftsstufe an die zu erwartende Frequenz"¹⁾ ist somit für Hotels nur schwer zu realisieren.

Die Erreichung dieses Prinzips wird vor allem durch die Tatsache behindert, daß sich die Übernachtung "nicht ohne aktive Mitwirkung des Abnehmers produzieren"²⁾ läßt. "Die Produktion eines materiellen Gutes läßt sich grundsätzlich völlig getrennt vom Vorhandensein und von der Mitwirkung eines präsumtiven Abnehmers der Leistung durchführen, da das Ergebnis der Sachgüterproduktion Substanz ist, die ihre Nutzungsmöglichkeiten in sich trägt."³⁾ Der Dienstleistung "Übernachtung" fehlt jedoch diese Substanz.

Im Hotelbetrieb wird die eigentlich abzusetzende Leistung in der Produktionsstätte erst durch die persönliche Anwesenheit des Abnehmers erbracht.⁴⁾ Das Hotel "produziert" pro zeitliche Bezugsgröße (Übernachtung) die Höchstmenge an Leistungen vor, ohne Rücksicht darauf nehmen zu können, wieweit diese Leistungen tatsächlich abgesetzt werden können.⁵⁾ Der Umfang der Leistungen ist durch die Beherbergungskapazität vorgegeben. Im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsbetrieben, in denen nur die Bereitschaft, Dienstleistungen zu erbringen, angeboten wird, produziert das Hotel gleichsam für den anonymen Markt.⁶⁾

Der Absatz des Hotels kann somit nicht der objektbezogenen Phase der Leistungserstellung vorausgehen.⁷⁾ Ausschlaggebend für die geringe Angebots-

1) Kunz, B., Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, a. a. O., S. 73.

2) Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a. a. O., S. 81.

3) Ebenda, S. 77.

4) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a. a. O., S. 18.

5) Ebenda, S. 18.

6) Vgl. Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a. a. O., S. 71.

7) Vgl. ebenda, S. 70.

elastizität des Hotels ist die Tatsache, "daß der einzelne Betrieb hieraus auch kaum 'lernen' kann; er wird das nächste Mal - aus technischen Gegebenheiten der Kapazität heraus - die gleiche Zahl Betten im Hotel ... anbieten müssen (im Original kursiv; Anm. d. Verf.)".¹⁾

Entsprechend dem Dienstleistungscharakter des Beherbergungsbetriebes wird die Angebotselastizität auch durch die Tatsache eingeschränkt, daß "Übernachtungen" nicht auf Vorrat produziert werden können. In Betrieben der Sachgüterproduktion kann "für Nachfragespitzen, die die Leistungsfähigkeit der Produktionsapparatur übersteigen, durch Lagerhaltung vorgesorgt werden."²⁾

Die Möglichkeit des Aufbaus von Lagern in nachfrageschwachen Zeiten bzw. des Abbaus von Lagern bei Überbeschäftigung ist dem Hotelbetrieb im Rahmen der Beherbergungsfunktion nicht gegeben. "Leistungen, die an einem Tag nicht abgesetzt werden können, können zu keinem anderen Zeitpunkt zusätzlich erbracht werden"³⁾, sondern vergehen nutzlos, "wenn sie nicht bei ihrer Entstehung von dritten ... verbraucht werden."⁴⁾

Die Folge ist, "daß jede ausgefallene Logiernacht zu einem unwidereinbringlichen Verlust wird, weil sie nicht, wie der Verkauf einer lagerfähigen Ware, zu einem anderen Zeitpunkt nachgeholt werden kann."⁵⁾ Da Leistungsentste-

1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 18.

2) Oettle, K., Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 18.

3) Sprandel, W., Entwicklung der Frequenzen und Kapazitäten in der Hotellerie, in: Hotel-Restaurant, Nr. 7 (1958) S. 181.

4) Malerl, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a.a.O., S. 37; siehe hierzu auch Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S. 37; "So kann z.B. ein während sechs Tagen unberührtes Bett am letzten Tag der Woche nur noch einer Übernachtung dienen."

5) Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S. 37.

hung und Absatz bzw. Konsum in einer Phase erfolgen müssen, spricht Lissok von der "Zeitgebundenheit der Hotelleistung"¹⁾.

Darüber hinaus ist die Beherbergungsleistung des Hotels auch "standortgebunden", da im produzierenden Betrieb einerseits immobile Produktionsfaktoren eingesetzt werden müssen, andererseits die Ergebnisse dieser Faktoreinsätze nicht transportierbar sind.²⁾ Das Produkt "Übernachtung" kann nicht, wie die meisten Sachgüter und Dienstleistungen, an den Ort des lohnendsten Absatzes gebracht werden. Da sich die Beherbergungsleistung nicht versenden läßt,³⁾ stellt der Hotelbetrieb durch das damit dem Gast überlassene "Problem der Raumüberwindung"⁴⁾ in hohem Maße Anforderungen an die Abnehmer seiner Leistungen: "Sie müssen nicht nur in der Lage und willens sein, zu konsumieren, sondern sich auch noch zum Angebotsort hinbegeben."⁵⁾

Alle diese Faktoren haben die sehr geringe Angebotselastizität des Hotelbetriebes zur Folge. Bevor jedoch die preispolitischen Konsequenzen dieser starren Angebotskonstellation untersucht werden können, ist es erforderlich, zunächst auf die "Labilität der Nachfrage" einzugehen.

-
- 1) Vgl. Lissok, H., *Hotelpreise*, a. a. O., S. 22; vgl. hierzu auch Kunz, B., *Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes*, a. a. O., S. 41.
 - 2) Vgl. Maleri, R., *Grundzüge der Dienstleistungsproduktion*, a. a. O., S. 81.
 - 3) "Eine akute Bettenknappheit während der Mustermesse in Basel kann nicht durch die während dieser Zeit in Graubünden überflüssigen Betten wettgemacht werden." (Bernhard, A., *Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels*, a. a. O., S. 12.)
 - 4) Kremslehner, P., *Preispolitik*, a. a. O., S. 83.
 - 5) Kayser, G., *Angebot und Nachfrage*, a. a. O., S. 76 f.

2. Labilität der Nachfrage

Zu den Rahmenbedingungen des Hotelbetriebes ist auch die "höchst labile Nachfrage"¹⁾ zu rechnen. "Es ist offensichtlich, daß ein Unternehmen, das auf die Anwesenheit des Kunden angewiesen ist, eine ungleichmäßigere Nachfrage aufweisen muß als ein nicht kundenpräsenzbedingter Betrieb."²⁾

Die Labilität der Nachfrage ergibt sich vor allem daraus, daß der Hotelbetrieb in der Regel nur sekundäre Bedürfnisse befriedigt.³⁾ "Der Fremde kommt gar nicht an den Ort, weil er übernachten will, sondern er muß im Hotel übernachten, um an dem betreffenden Ort irgendeinen Zweck zu erreichen."⁴⁾

Wenn sich nun zu einer bestimmten Zeit sehr viele Menschen zu demselben Zweck an einem bestimmten Ort aufhalten wollen (oder müssen), währenddessen zu einer anderen Zeit nur sehr wenige das Bedürfnis haben, diesen Ort aufzusuchen, so entstehen als Folge daraus Nachfrageschwankungen. Diese sind im einzelnen auf eine Vielzahl von Ursachen zurückzuführen.

In der Literatur finden sich einige Ansätze⁵⁾, die die Ursachen der Nachfrage-

-
- 1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 19 f.
 - 2) Franz, J., Die Labilität der Nachfrage bei investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben und die Möglichkeiten einer betriebspolitischen Anpassung, Diss. München 1968, S. 11 (im folgenden zitiert als "Labilität der Nachfrage").
 - 3) Vgl. Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S. 21.
 - 4) Walther, A., Kosten und Konkurrenzfähigkeit der Schweizerischen Hotellerie, in: Von der Kriegswirtschaft zur Friedenswirtschaft, Zürich 1946, S. 48, zit. nach Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S. 21.
 - 5) Vgl. hierzu vor allem Gugg, E., Saisonverlängerung, a.a.O., S. 18 ff.; Römer, O., Die Saisonschwankungen im Schweizerischen Fremdenverkehr, in: Schweizerische Beiträge zum Fremdenverkehr, Bern 1947 (im folgenden zitiert als "Saisonschwankungen"); Stiffler, T., Investitionsproblem, a.a.O., S. 41 ff.

bewegungen zu systematisieren versuchen. Unter Zugrundelegung dieser Untersuchungen sollen kurz die wichtigsten Ursachen der Labilität der Nachfrage aufgezeigt werden, da dieser eine überaus große Bedeutung für das preispolitische Verhalten des Hotelbetriebes zukommt.

Nach Gugg sind Nachfrageschwankungen auf "natürliche" und "institutionelle" Ursachen zurückzuführen.¹⁾ Zu den natürlichen Ursachen rechnen vor allem Witterungseinflüsse; Wetter, Schneelage, Temperatur des Meerwassers bzw. der Badeseen üben entscheidenden Einfluß auf die Nachfrageentwicklung in der Hotellerie aus.

Institutionelle Ursachen für Nachfrageschwankungen sind vor allem weltliche und kirchliche Feiertage, Schul- und Betriebsferien, besondere Ereignisse wie Festspiele, Sportveranstaltungen, Messen und dergleichen mehr.²⁾ Vielfach sind institutionelle Ursachen auf natürliche Ursachen zurückzuführen. Beispielsweise ist die generelle Festlegung der Hauptferienzeit in den Sommermonaten in Verbindung zu sehen mit der in diesem Zeitraum in der Regel günstigen Witterung.

Die Folge hiervon ist ein "ausgeprägtes Saisonbewußtsein"³⁾ bei weiten Kreisen der Bevölkerung. Nach einer Untersuchung des DWIF entfällt von den 1970 gereisten Personen mit Urlaubsanspruch der größte Teil (84 %) auf die traditionellen Ferienmonate Juli und August.⁴⁾

1) Vgl. Gugg, E., Saisonverlängerung, a.a.O., S. 7 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 7 ff.

3) Stiffler, T., Investitionsproblem, a.a.O., S. 50.

4) Vgl. Schmid, A., Die Nicht- und Wenig-Reisenden der BRD, in: JbFF, 20. Jg. (1972), S. 43; vgl. zur Bedeutung der Hauptreisemonate Juli und August auch Alberstötter, H., Das Urlaubsverhalten der bayerischen Bevölkerung, in: JbFF, 11./12. Jg. (1963/64), S. 8; Geigant, F., Situation und Probleme der Privatbeherbergung in den südbayerischen Erholungsorten, in: JbFF, 11./12. Jg. (1963/64) S. 43; Koch, A., Gugg, E.,

Durch diese institutionellen Ursachen werden vor allem "rhythmisch gebundene Nachfrageveränderungen" induziert,¹⁾ welche vom Hotel in ihrer Grundtendenz vorhersehbar sind; hierbei handelt es sich um periodische Nachfragebewegungen wie Saison- und Wochentagsschwankungen.²⁾

Allerdings ist es möglich, daß unvorhersehbare Ereignisse Nachfragerücken während der Hochsaison oder Übernachtung während der sog. "ruhigen Zeit" bewirken. Beispielsweise verursachen meteorologische Unregelmäßigkeiten während der Hochsaison, daß Gäste ausbleiben bzw. früher abreisen. "Wie weit das Wetter die auf dem Freizeitmoment basierenden, rhythmisch gebundenen Nachfrageschwankungen des Wochenendes oder Urlaubs zu beeinflussen vermag, hängt von der Fristigkeit und Intensität der Freizeitdispositionen des Wirtschaftssubjektes ab."³⁾ Auf die unregelmäßigen Nachfragebewegungen kann sich das Hotel nur schwer einstellen.

Wenngleich diese Ausführungen aus Gründen der Themastraffung bewußt kurz (und damit unvollständig) gehalten werden mußten, so sollte doch aufgezeigt werden, daß der Hotelbetrieb einer äußerst labilen Nachfrage gegenübersteht. Im folgenden nun soll in einem ersten Überblick dargestellt werden, welche preispolitischen Auswirkungen sich aus dem Zusammentreffen eines sehr starken, nur wenig anpassungsfähigen Angebots mit jener höchst labilen Nachfrage ergeben.

Auswirkungen von überregionalen Großveranstaltungen auf die Entwicklung des Fremdenverkehrs, Sonderreihe Nr. 10 des Deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1967, S. 66.

- 1) Vgl. Römer, O., Saisonschwankungen, a.a.O., S. 5.
- 2) Man denke an das sog. "Jamarloch" in allen Wintersportorten des Alpenraumes oder an die sog. "Wochenendlücke" in Großstädten. (Vgl. Sprandel, W., Entwicklung der Frequenzen und Kapazitäten in der Hotellerie, a.a.O., S. 182.)
- 3) Franz, J., Labilität der Nachfrage, a.a.O., S. 53.

3. Auswirkungen für die Preispolitik

"In der Hotellerie stehen die Struktur der Nachfrage und der Charakter des Angebots in einem so entscheidenden und nachteiligen Gegensatz, wie es in wenigen anderen Wirtschaftszweigen der Fall sein wird."¹⁾ Als Folge des Zusammentreffens des starren Angebots mit jener labilen Nachfrage resultiert die für Hotelbetriebe typische "strukturelle Überkapazität"²⁾; es "ergeben sich hier Leerkapazitäten, die etwa bei einem Industriebetrieb einfach undenkbar wären."³⁾

Für den einzelnen Hotelbetrieb stellt sich das Problem, Angebot und Nachfrage auf irgendeine Weise zum Ausgleich zu bringen. Hierbei gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten. "Entweder wird die Kapazität der möglichen Beschäftigung oder die Beschäftigung wird der Kapazität angepaßt. Durch jene Maßnahme folgt der Betrieb den Schwankungen, durch diese schaltet er die Schwankungen aus."⁴⁾

Bei der ersten Anpassungsform verhält sich der Betrieb weitgehend passiv, indem er die Absatzlage als Datum betrachtet und den unterschiedlichen Nachfragesituationen durch entsprechendes betriebliches Leistungsgebaren Rechnung zu tragen sucht. Demgegenüber versucht der Betrieb im zweiten Fall aktiv auf die Nachfrage Einfluß zu nehmen.

-
- 1) Böhler, E., Böhi, H., Gutachten über die wirtschaftliche Lage der Schweizer Hotellerie, hrsg. vom Schweizer Hotelier-Verein, Basel 1940, S. 43.
 - 2) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a. a. O., S. 16.
 - 3) Ebenda, S. 16 f.
 - 4) Beste, T., Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, n. F., 1958, S. 88; zit. nach Franz, J., Labilität der Nachfrage, a. a. O., S. 82.

Die Ausführungen über die Merkmale des Angebots zeigten bereits, daß der Hotelbetrieb hier nur geringe Anpassungsmöglichkeiten hat. Denn zum einen fehlt aufgrund des Umfangs der für die Leistungserstellung notwendigen Kapitalien die Voraussetzung, die Kapazitäten etwaigen Nachfragebewegungen flexibel anzupassen, zum anderen stellt die Leistungseinheit "Bett pro Nacht" eine derart stabile Größe dar, so daß die verschiedenen Formen der Anpassung an Beschäftigungsänderungen,¹⁾ welche anderen Betriebswirtschaften zur Verfügung stehen, nicht zur Anwendung kommen können.

Durch die Tatsache, daß bei Beherbergungsbetrieben eine Produktion auf Lager ausgeschlossen ist, "wirken sich Nachfrageschwankungen unmittelbar auf den Beschäftigungsgrad aus, ohne daß diese Schwankungen in irgendeiner Form aufgefangen und ausgeglichen werden können."²⁾ Die Nichtspeicherbarkeit der Leistungen wirkt sich um so nachhaltiger aus, je mehr die Nachfrage zur Unbeständigkeit neigt.

Deshalb ist es erforderlich, daß der Hotelbetrieb aktiv auf die Nachfrageseite Einfluß zu nehmen sucht. Dies erfolgt durch den Einsatz absatzpolitischer Instrumente, deren Wirksamkeit vor allem von der Reaktion der Nachfrage auf deren Einsatz abhängt. Hierbei ist von besonderem Interesse, wie elastisch die Nachfrage auf preispolitische Maßnahmen des Hotels reagiert.³⁾

An dieser Stelle muß deutlich gemacht werden, daß die äußerst hohe Labilität der Nachfrage keineswegs "identisch"⁴⁾ zu sein braucht mit hoher Preiselastizität der Nachfrage nach Hotelleistungen. Denn die "Labilität" der Nachfrage ist auf vielfältige Ursachen zurückzuführen, die mit der Hotelunternehmung

1) Vgl. hierzu Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 342 ff.

2) Koch, A., Probleme der Kostenplanung, a.a.O., S. 87.

3) Siehe S. 104 ff. dieser Arbeit.

4) Franz, J., Labilität der Nachfrage, a.a.O., S. 7.
Der Auffassung von Franz, Elastizität und Labilität seien "identisch", kann sich der Verfasser nicht anschließen. Unsere Auffassung wird auch von Walterspiel geteilt.

unmittelbar gar nichts zu tun haben, während die Frage der "Elastizität" der Nachfrage gleichbedeutend ist mit dem Problem, welche Faktoren die Nachfrage nach Hotelleistungen beeinflussen.

Hierbei interessieren den Hotelier vor allem diejenigen Faktoren, die vom Hotelbetrieb als absatzpolitische Instrumente eingesetzt werden können;¹⁾ unsere Untersuchungen beschränken sich auf das Instrument der Preispolitik. Je elastischer die Nachfrage auf die verschiedenen Aktionsparameter des Hotels reagiert, desto erfolgreicher lassen sich besagte Nachfragemöglichkeiten ausgleichen.

Bedeutsam für die preispolitische Verhaltensweise des Hoteliers ist die Frage, ob die jeweilige Nachfrageänderung von ihm vorhergesehen werden kann oder nicht. Denn das Kriterium der Vorhersehbarkeit entscheidet darüber, inwieweit sich der Hotelier im Rahmen der Preispolitik "strategisch" oder "taktisch" zu verhalten hat.²⁾

Wenn der Hotelier in der Lage ist, die Absatzlage zu einem bestimmten Zeitpunkt zu prognostizieren, kann er langfristig vorausschauend preispolitische Dispositionen vornehmen. Hierbei kommt es nicht darauf an, ob die Nachfrageänderung einmalig ist (z. B. bei Olympischen Spielen, deren Termin langfristig bekannt ist) oder ob es sich um regelmäßige, rhythmisch gebundene Nachfragebewegungen handelt (z. B. Saison - Außersaison), deren Verlauf dem Hotelier aus Erfahrung bekannt ist.

Häufig muß sich der Hotelier jedoch auf unvorhersehbare Nachfrageschwankungen kurzfristig einstellen. Eine langfristige Planung ist hier nicht mehr möglich; der Hotelier kann nur "taktisch", d. h. kurzfristig auf jene Nachfrage-

1) Das Einkommen der Nachfrage stellt einen Bestimmungsfaktor der Preiselastizität dar, auf den der Hotelbetrieb keinen Einfluß nehmen kann.

2) Vgl. Hebestreit, D., Touristik-Marketing, a. a. O., S. 112.

änderung reagieren. Hotelbetriebe sind (fast) jeden Tag in einer Situation, in der taktische Verhaltensweisen im Rahmen der Preispolitik erforderlich sind. Diese Tatsache führt zu der für Hotelbetriebe typischen flexiblen Preisgestaltung. Bevor im einzelnen gezeigt werden kann, wie Hotels durch Ausnutzung preispolitischer Spielräume jenen Nachfrageschwankungen gerecht zu werden versuchen, sollen im folgenden die Absatzmarktverhältnisse, durch die ja zu einem großen Teil der preispolitische Spielraum des einzelnen Hotelbetriebes determiniert ist, näher untersucht werden.

C. ABSATZMARKTVERHÄLTNISSE IN DER HOTELLERIE ALS BESTIMMUNGSGRÜNDE DER BETRIEBLICHEN PREISPOLITIK

Die Absatzmarktverhältnisse, insbesondere die Verhaltensweisen von Konkurrenten und Nachfragern, stellen die Grundlage für die betriebliche Preispolitik des einzelnen Hotels dar.¹⁾ In diesem Kapitel sollen unter Bezugnahme auf die Erkenntnisse der "Preistheorie" weniger methodische als vielmehr sachliche Hinweise gegeben werden. Die Beschränkung der Untersuchung auf einen bestimmten Wirtschaftsbereich, nämlich die Hotellerie und ihre besonderen Verhältnisse, erfordert eine größere Annäherung an die tatsächlichen Bedingungen, als es der allgemeinen Preistheorie möglich ist.

I. Morphologische Betrachtung des Hotelmarktes

Ausgangspunkt der Betrachtung bildet die Untersuchung der Struktur des Hotelmarktes. Unter "Marktstruktur" soll nicht nur die Aufteilung des Marktes auf seine Teilnehmer, sondern zugleich auch die räumliche Ausdehnung des Marktes, die Zugangs- und Teilnahmebedingungen am Hotelmarkt sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen verstanden werden.²⁾ Zunächst sind jedoch Überlegungen hinsichtlich des Vollkommenheitsgrades des Hotelmarktes anzustellen.

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band; Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 178 ff.; Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1968, S. 32; Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Tübingen 1972, S. 59 ff.

2) Vgl. hierzu Oettl, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 53, Fußnote 31.

1. Unvollkommenheitsfaktoren des Hotelmarktes

Die Preistheorie unterscheidet zwischen vollkommenen und unvollkommenen Märkten, wobei es sich beim vollkommenen Markt um ein stark vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit handelt, um eine Konstruktion also, die "völlig hypothetischen, nur aus dem Untersuchungszweck zu rechtfertigenden, instrumentalen Charakter"¹⁾ besitzt. Obwohl nahezu alle Märkte der wirtschaftlichen Realität als unvollkommen zu bezeichnen sind,²⁾ unterscheiden sich die Märkte verschiedener Wirtschaftsbereiche doch hinsichtlich ihres Vollkommenheitsgrades.

In der preistheoretischen Literatur wird ein Markt als "vollkommen" bezeichnet, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:³⁾

1. Sachliche Gleichartigkeit der Güter;
2. personelle Gleichartigkeit der Verkäufer und Käufer, d. h. "Nichtvorhandensein persönlicher Bindungen zwischen Käufern und Anbietern"⁴⁾;
3. Nichtvorhandensein räumlicher Differenzen zwischen den einzelnen Anbietern bzw. Nachfragern;
4. Nichtvorhandensein zeitlicher Differenzierung zwischen den einzelnen Anbietern bzw. Nachfragern.

Gutenberg nennt vollkommene Markttransparenz sowie unendlich große Reaktionsgeschwindigkeit der marktlichen und betrieblichen Anpassungsprozesse als weitere Bedingungen für die Vollkommenheit des Marktes.⁵⁾

1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a. a. O., S. 182.

2) Die Börse stellt einen weitgehend vollkommenen Markt dar.

3) Vgl. Ott, A., Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959, S. 22 ff.

4) Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, a. a. O., S. 70.

5) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a. a. O., S. 182.

"Hebt man nun eine oder mehrere oder alle Annahmen auf, die zu dem Bedingungssatz gehören, wie er für vollkommene Märkte unterstellt wird, dann spricht man von 'unvollkommenen Märkten'." ¹⁾

Im folgenden nun sollen die Unvollkommenheitsfaktoren des Hotelmarktes im einzelnen untersucht werden, da sie die Konkurrenzabhängigkeit bzw. -unabhängigkeit mitbegründen und somit entscheidend den preispolitischen Spielraum des einzelnen Hotels bestimmen.

a) Reaktions- und Anpassungszeiten

Zunächst wird die Unvollkommenheit des Marktes bestimmt durch eine gewisse Trägheit; denn die Anpassung an sich ändernde betriebliche oder marktliche Situationen benötigt Zeit. ²⁾ Beispielsweise ist eine gewisse Zeit erforderlich, bis der Hotelier oder der Gast eine Änderung im Markt überhaupt wahrgenommen hat. Weitere Zeit vergeht, bis festgestellt worden ist, ob die wahrgenommene Änderung so relevant ist, daß man sich nach ihr richten soll. Schließlich verstreicht gegebenenfalls Zeit, um Anpassungen vorzunehmen.

Anpassungsprozesse können für den Hotelbetrieb in Veränderungen der Preise, Umgestaltung des Betriebes, Bau eines Hallenbades usw., für die Konkurrenz im Markteintritt oder preispolitischen Gegenmaßnahmen, für die Gäste im Entschluß, sich einem anderen Betrieb zuzuwenden, bestehen. Derartige Anpassungsprozesse können relativ kurzfristig ablaufen, beanspruchen jedoch gegebenenfalls Jahre. Keinesfalls kann man in der wirtschaftlichen Realität von unendlich schnellen Reaktions- und Anpassungsprozessen ausgehen.

1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 183.

2) Vgl. ebenda, S. 179.

Die Tatsache, daß alle Reaktionen eine bestimmte Zeit benötigen, ist für die Preispolitik des Hotels von besonderer Bedeutung. Verändert ein Hotel seine Preise, so wird die Nachfrage nicht sofort darauf reagieren. Hebt ein Hotel sein Preisniveau an, so hängt es von einer Reihe von Faktoren (z.B. Umfang der Preiserhöhung, Ausmaß der Markttransparenz) ab, ob die Gäste diese überhaupt wahrnehmen. Wahrnehmung allein bedeutet jedoch nicht, daß sich die Nachfrage dann tatsächlich der Konkurrenz zuwendet. Umgekehrt können Hotels bei Preissenkungen nicht mit Sicherheit damit rechnen, sofort neue Nachfrageschichten zu erschließen bzw. Gäste anderer Hotels zu veranlassen, den Konkurrenzbetrieb zu wechseln.

Insbesondere die Anpassung an sich ändernde betriebliche oder marktliche Gegebenheiten ist für den Hotelbetrieb nicht ohne zeitliche Verzögerungen möglich. Dies resultiert vor allem aus der Tatsache, daß die Hotelpreise gegenüber einem Teil der Nachfrage mittel- bis langfristig festgelegt sind. Zwar lassen sich die Preisanschläge in den Hotelzimmern relativ schnell ändern, doch nimmt bereits der Neudruck von Preislisten eine gewisse Zeit in Anspruch.

Diese relativ kurzfristige Anpassung ist jedoch nicht mehr zu realisieren, wenn die Preise des Hotels in offiziellen Hotelführern bzw. -verzeichnissen publiziert sind. Hier sind die Preisangaben für ein Jahr festgelegt. Die "zeitliche Preisgebundenheit"¹⁾ hemmt somit ein rasches Anpassen an sich ändernden Marktgegebenheiten für die Restdauer der zugrunde gelegten Periode. Diese Gebundenheit ist sowohl bei einer festen Preisforderung als auch bei der Festlegung eines Preisintervalls durch Minimum- und Maximumpreise gegeben.

Ursächlich für die zeitliche Preisgebundenheit des Hotels sind neben technischen Gründen (Bekanntgabe der neuen Preisforderungen an Repräsentanten,

1) Jacob, H., Preispolitik, a.a.O., S. 184.

Reisebüros etc., Druck der neuen Preislisten usw.) vor allem rechtliche Vorschriften (in einigen Ländern sind Preisänderungen, vor allem Preiserhöhungen während der Saison verboten¹⁾) sowie wirtschaftliche Gründe (drohender Verlust an akquisitorischem Potential).²⁾

Ebenfalls eine längere Anpassungszeit ist erforderlich, wenn das Hotel der Nachfrage für eine bestimmte Zeit die Geltung bestimmter Preise garantiert. Viele Hotels sind gegenüber Reiseveranstaltern vertraglich festgelegt, d. h. die vereinbarten Preise sind für die Restdauer des Vertrages, der in der Regel für den Zeitraum eines Jahres abgeschlossen ist, einzuhalten.

Auch Einzelreisenden gegenüber geht das Hotel preisliche Vereinbarungen ein, wenn die Korrespondenz zwischen Hotel und Gast vor dem Aufenthalt des Gastes erfolgte und hierbei bereits der Übernachtungspreis vom Hotel festgelegt wurde. Diese preislichen Vereinbarungen bestimmen größtenteils auch die Preise für die Gäste, die zwar erst zu einem späteren Zeitpunkt reserviert haben, sich jedoch im selben Zeitraum im Hotel aufhalten.³⁾ Beim Abschluß von Tagungen, Kongressen oder ähnlichen Veranstaltungen ist das Hotel in der Regel gezwungen, frühzeitig Preisvereinbarungen zu treffen.

Dies hat zur Folge, daß der Hotelbetrieb, insofern er preislich gebunden ist, sich ändernden Marktsituationen nicht mehr flexibel anpassen kann. Für Zimmerbestellungen, die über den Zeitraum eines Jahres hinausgehen (z. B. vor Olympischen Spielen, Oberammergauer Passion), wird in der Regel nur eine Reservierung vorgenommen, ohne daß sich der Hoteller bereits zum Zeitpunkt der Bestellung hinsichtlich seiner Übernachtungspreise bindet.⁴⁾

1) Beispiele hierfür sind Italien und Spanien.

2) Vgl. Schorn, G., Die Möglichkeiten der Absatzpolitik in der Hotellerie, Diss. Wien 1969, S. 61 (im folgenden zitiert als "Absatzpolitik").

3) Siehe vor allem S. 231 ff. dieser Arbeit.

4) Diese Auskunft erhielt der Verfasser von diversen Hoteliers, insbesondere von Herrn Fritz Lang, Hotel Alois Lang, Oberammergau.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, daß vor allem die Anpassungszeit des Hotelbetriebes an sich ändernde betriebliche oder marktliche Gegebenheiten relativ lang ist. Die Länge der Reaktions- und Anpassungszeiten weist bereits auf eine gewisse Unvollkommenheit des Hotelmarktes hin. Da die Zeit, die für die Wahrnehmung der Änderungen im Markt benötigt wird, und damit auch die Reaktionszeit, vor allem von der Markttransparenz abhängig ist, soll diese Gegenstand der folgenden Betrachtungen sein.

b) Markttransparenz

Vollständige Markttransparenz ist gegeben, "wenn die Nachfrager über die von den Anbietern gesetzten Bedingungen vollständig informiert sind und umgekehrt."¹⁾ Eine geringe Marktübersicht beeinflusst insofern die Preispolitik, als sie "das glatte und sofortige Einspielen marktlicher Anpassungs- und Ausgleichsvorgänge"²⁾ hemmt.

Grundsätzlich kann man in der Hotellerie von einer relativ geringen Markttransparenz ausgehen. Dennoch sprechen gewisse Entwicklungstendenzen, auf die an späterer Stelle hingewiesen wird, für eine Zunahme der Marktübersicht sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite.³⁾ Im folgenden soll die Frage der Markttransparenz in der Hotellerie vor allem unter dem Aspekt der Preistransparenz für die Nachfrage untersucht werden.

1) Ott, A., Preistheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, Göttingen 1967, S. 125.

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 180.

3) Vgl. hierzu vor allem Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr - Beitrag zu einer Schweizerischen Konzeption, in: Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 7, Bern und Frankfurt/Main 1971, S. 122 (im folgenden zitiert als "Marketing im Fremdenverkehr").

Als erste Ursache für eine mangelnde Transparenz des Marktes ist zunächst die "räumliche und zeitliche Aufgelöstheit"¹⁾ des Hotelmarktes zu nennen. Denn die räumliche Ausdehnung des Hotelmarktes macht es dem Gast unmöglich, die Angebote sämtlicher Betriebe zu vergleichen. Je größer die Zahl der in Frage kommenden Hotels ist, desto kostspieliger und zeitraubender gestaltet es sich für den Reisenden, das günstigste Angebot auszumachen. Deshalb handelt der Gast durchaus nicht unwirtschaftlich, wenn er auf die Feststellung verzichtet und in einem Hotel übernachtet, welches nicht die günstigste Preis-Leistungs-Relation aufweist.

Ein Vergleich verschiedener Hotels scheitert schon allein an der Tatsache, daß der Gast erst nach dem Aufenthalt in einem Hotel sich ein Urteil darüber bilden kann, ob Leistung und Preisforderung des Hotels in einem adäquaten Verhältnis zueinander stehen. Der Gast kann somit lediglich aus den Erfahrungen eines bereits verbrachten Aufenthaltes Konsequenzen für künftige Besuche in diesem Hotel ziehen. Unsicher ist jedoch, ob die einmal vorgefundene Preis-Leistungs-Relation im Zeitablauf konstant bleibt und somit "die Kenntnis der früheren Lage"²⁾ tatsächlich die Markttransparenz erhöht.

Eine nur geringe Preistransparenz resultiert vor allem aus einer für den Nachfrager weitgehend undurchsichtigen Preisgestaltung des Hotels. Die meisten Hotelbetriebe haben ein stark differenziertes Preisgefüge, wobei die verschiedenen Ursachen der Preisdifferenzierung für den einzelnen Gast in der Regel nicht erkennbar sind. Mit zunehmender Differenzierung der Preise nimmt die Markttransparenz erheblich ab, da es dem Verbraucher nicht mehr möglich ist, "mit Preisen Qualitätsvorstellungen zu verbinden."³⁾

-
- 1) Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a. a. O., S. 12.
 - 2) Lindemann, E., Markttransparenz und Preispolitik, Berlin 1968, S. 4.
 - 3) Seitter, O., Aktuelle Fragen des Rabattgesetzes, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 17, 24. April 1976, S. 4.

Hinzu kommt, daß aus dem Übernachtungspreis nicht ersichtlich ist, welche Leistungen dieser enthält; in einigen Hotels sind die gleichen Leistungen im Übernachtungspreis enthalten, die andere Hotelbetriebe gesondert in Rechnung stellen.

Darüber hinaus sind der Aussagefähigkeit von Preisvergleichen verschiedener Hotels Grenzen gesetzt, da vor allem Standortunterschiede dazu führen können, "daß gleiche Preise für durchaus voneinander verschiedene Leistungen gelten, und vice versa, je nach Region z.B. gleiche Leistungen zu unterschiedlichen Preisen erhältlich sind."¹⁾

Weiterhin verwirren den Gast eine Vielzahl sog. "kombinatorischer" Preise, in denen der (höhere) Übernachtungspreis weitere Leistungen des Hotels, vor allem Verpflegungsleistungen enthält.²⁾ Bisweilen ist der Übernachtungspreis sogar mit außerhalb des Hotels liegenden Leistungen gekoppelt.³⁾

Die Vielzahl unterschiedlicher Preise verhindert somit eine umfassende Transparenz. Später wird gezeigt werden, daß es bisweilen geradezu eine preispolitische Überlegung des Hotels ist, den Gast über Preisbildung bzw. Preiszusammensetzung möglichst im unklaren zu lassen.⁴⁾

Aus Gründen einer größeren Übersichtlichkeit der Preisgestaltung des Hotels wurde der sog. "Inklusivpreis"⁵⁾ gesetzlich eingeführt. Der Gast soll schnell und ohne weitere Nachforschungen über den Endpreis seines Hotelaufenthaltes

1) Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 58.

2) Hierbei sei vor allem an die sog. Halb- und Vollpensionspreise gedacht.

3) Man denke an die sog. "Pauschalarrangements". (siehe hierzu S. 212 f.)

4) Siehe S. 207 ff. dieser Arbeit.

5) Siehe S. 81 f. dieser Arbeit.

informiert sein. In der Bundesrepublik Deutschland konnte der Inklusivpreis weitgehend durchgesetzt werden.

Durch die Tatsache jedoch, daß sich der Touristikmarkt über Landesgrenzen hinweg erstreckt, in den einzelnen Staaten jedoch unterschiedliche Preisregelungen gelten, ist die Markttransparenz für den Gast erheblich eingeschränkt. Die Bedeutung internationaler Konkurrenzbeziehungen ist auch der Hauptgrund dafür, daß viele deutsche Hoteliers fordern, den gesetzlich verbindlichen Inklusivpreis wieder abzuschaffen. Eine günstige "Preisoptik" wird einem klaren Preisangebot somit vielfach vorgezogen.

Die verhältnismäßig geringe Markt- bzw. Preistransparenz in der Hotellerie ist auch auf die wenigen und unvollständigen Publikationen von Hotelpreisen zurückzuführen. Viele Hotelprospekte enthalten keine Preisangaben; konkrete Preise erfährt der Gast in der Regel erst, wenn er seine Zimmerwünsche äußert.

Auch die Medienwerbung von Hotels enthält zum Großteil keine Angaben von Preisen, sondern versucht der Nachfrage primär Informationen über die Qualität des Hotels zu vermitteln. Die Ursache hierfür liegt vor allem in der für die Mehrzahl der Hotels typischen Differenziertheit des Preisgefüges.

Auch die in den verschiedenen Hotelführern publizierten Preise tragen nur wenig zur Preistransparenz für den Gast bei, da es sich in der Regel nur um die Angabe von Mindest- und Höchstpreisen handelt.¹⁾ Je größer die Spanne zwischen Minimum- und Maximumpreisen ist, desto geringer ist der Aussagewert für die Nachfrage. Der tatsächlich zu entrichtende Preis kann vom Gast in der Regel nicht aus dem Hotelverzeichnis ersehen werden.

1) Vgl. o. V., Mehr Transparenz bei Hotelpreisen?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 42, 19. Okt. 1974, S. 2.

Bemerkenswert ist, daß die aus dem Hotelführer ersichtlichen Minimum- oder Maximumpreise keineswegs immer den tatsächlich niedrigsten oder höchsten Preisen eines Hotels entsprechen. In Wirklichkeit existieren möglicherweise noch niedrigere Preise für einige veraltete Zimmer mit weniger Komfort. Ebenso ist in der Regel der Preis für die einzige Luxussuite des Hotels wesentlich höher als der im Hotelverzeichnis angegebene Maximumpreis. Darüber hinaus werden in besonderen Nachfragesituationen durchaus Preisforderungen gestellt, die jenseits oder diesseits der offiziell angegebenen Preisgrenzen liegen.

Die im Hotelführer publizierten Preise sollen den Gast weniger über die tatsächlichen Preisgrenzen informieren als vielmehr ihm eine Vorstellung hinsichtlich der Preislage des Hotels vermitteln. Denn es steht fest, daß gerade in der Hotellerie "Qualitätsvorstellungen des Käufers und Verbrauchers ... von der Preisforderung mitgeformt werden."¹⁾

Zur geringen Transparenz trägt auch die Tatsache bei, daß die Hotelpreise bisweilen die Grundlage einer Klassifizierung bilden.²⁾ Da eine objektive Überprüfung der Leistungstärke aus Zeit- und Kostengründen bei allen in Hotelführern bzw. -verzeichnissen aufgeführten Hotels nicht möglich ist, wird zumindest für einen Teil der beurteilten Betriebe das Preisniveau als Beurteilungskriterium herangezogen. Aufgrund fehlender, verzerrter oder falscher Angaben über die betreffenden Hotels informieren Reisekataloge damit den Nachfrager nur unzulänglich.³⁾ In der Bundesrepublik Deutschland, in der keine offizielle Klassifizierung vorgenommen wird, scheint das Preis-

1) Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 164.

2) Diese Auskunft erhielt der Verfasser von dem Leiter der Marketingabteilung eines großen Reiseveranstalters, dessen Name jedoch nicht genannt werden soll.

3) Vgl. o.V., Test: Reisekataloge, in: Test, hrsg. von der Stiftung Waren-test, 11. Jg. Nr. 8, Aug. 1976, S. 55 ff.

niveau eines Hotels besonders ausschlaggebend zu sein für die Beurteilung seiner Leistungsstärke.¹⁾

Eine Heranziehung der Preislage als Ersatzkriterium fehlender echter Qualitätsbeurteilung hat zur Folge, daß gerade durch die Einordnung in eine bestimmte Kategorie das Preisniveau des Hotels gefestigt wird. Der Gast, der von einer objektiven Beurteilung der Leistung ausgeht und nicht davon, daß das Preisniveau als Beurteilungsmaßstab zugrunde gelegt wurde, wird somit getäuscht. Preisniveau und Klassifikation stehen in einer gegenseitigen Wechselwirkung, da einerseits die Klassifikation vom Preisniveau abhängig gemacht wird, andererseits ein bestimmtes Preisniveau aufgrund der Zuordnung des Betriebes zu einer bestimmten Kategorie von der Nachfrage akzeptiert wird.

Trotz der geringen Markttransparenz in der Hotellerie deuten einige Entwicklungen darauf hin, daß die Marktübersicht der Nachfrage künftig zunimmt. Insbesondere durch den in den letzten Jahren aufkommenden "Massentourismus" erhöht sich die Transparenz des Hotelmarktes. Reiseveranstalter und Reisevermittlern, auch den im Touristikgeschäft etablierten Großkaufhäusern, stehen bessere organisatorische Möglichkeiten zur Erforschung des Hotelmarktes zur Verfügung als dem Einzelreisenden.

Krippendorf sieht als Ursachen einer Zunahme der Markttransparenz vor allem eine allgemeine Erhöhung des Preisbewußtseins, auch bei Angehörigen höherer Einkommensklassen, erweiterte Berichterstattung über den Reisemarkt

1) Auch in Ländern mit einer offiziellen Einteilung der Hotels in bestimmte Leistungsklassen besteht ein enger Zusammenhang zwischen Klassifikation und Preisniveau. So hat beispielsweise das Unterschreiten der vom Schweizer Hotelierverein vorgeschriebenen Mindestpreise für die jeweilige Kategorie den Verlust der bisherigen Einstufung zur Folge. Spanien setzt für die einzelnen Hotelkategorien bestimmte Preisgrenzen fest, die nicht überschritten werden dürfen.

in den Massenmedien, Aktivitäten unabhängiger Testinstitute und Verbraucherverbände und schließlich zunehmende Reiseerfahrung breiter Schichten.¹⁾

Auch für den einzelnen Hotelier ist der Markt nicht transparent. Denn er überschaut nicht sämtliche Marktfaktoren, insbesondere nicht alle Konkurrenzeinflüsse.²⁾ Durch den bereits erwähnten Trend zum Massentourismus erhöht sich jedoch ebenfalls die Transparenz für Hotelbetriebe, da das Verhalten einiger weniger Reiseveranstalter leichter zu überblicken und prognostizieren ist als die Verhaltensweisen einer sehr differenzierten Individualnachfrage.

Diese Überlegungen sollten verdeutlichen, daß die Transparenz auf dem Hotelmarkt verhältnismäßig gering ist. In Verbindung mit den anderen dargestellten Faktoren trägt auch sie zu dem hohen Unvollkommenheitsgrad des Hotelmarktes bei.

c) Heterogenitätsbedingungen

ca) Sachliche Differenzierung

Ein Hotelaufenthalt wird von der Nachfrage vor allem aufgrund der Leistungserstellung beurteilt. Hierbei ist es unerheblich, ob die Leistung tatsächlich gewisse Eigenarten aufweist, die das Hotel objektiv von anderen Betrieben unterscheiden, oder ob der Gast derartige Eigenarten lediglich festzustellen glaubt. Denn "ein Individuum richtet seine Entscheidungen gegenüber einem Meinungsgegenstand nicht danach, wie dieser ist, sondern danach, wie er glaubt, daß er wäre."³⁾

1) Vgl. Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a. a. O., S. 122 ff.

2) Siehe hierzu S. 117 ff. dieser Arbeit.

3) Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld - Das psychologische Marktmodell, Bern / Stuttgart 1961, S. 29.

Der Grundleistung der Beherbergung, welche in der Überlassung eines Raumes zum Zwecke der Übernachtung besteht, kann man eine gewisse Homogenität nicht gänzlich absprechen.¹⁾ Den sog. "Grundnutzen"²⁾ der Beherbergungsleistung erfüllt auf irgendeine Weise jeder Hotelbetrieb. Indes nimmt die weitgehend homogene Grundleistung aufgrund beträchtlicher Unterschiede in der Ausstattung und Einrichtung der einzelnen Betriebe sowie bei der Darreichung der verschiedenen Dienste in der Hotellerie derart verschiedene Gestalt an, daß die Endleistung "Hotelaufenthalt" äußerst heterogene Merkmale aufweist.

Der Gast beurteilt die Hotelleistung jedoch nicht nur hinsichtlich des Grundnutzens, sondern vor allem im Hinblick auf die für die Befriedigung des elementaren Beherbergungsbedürfnisses nicht unbedingt erforderlichen immateriellen Faktoren. Dienstleistungen erfahren aufgrund ihres "abstrakten"³⁾ Charakters eine äußerst subjektive Beurteilung. Der "Zusatznutzen"⁴⁾, den ein Gast aus einem Hotelaufenthalt zieht, resultiert vornehmlich aus der Atmosphäre des Hotels. Man kann mit Vershofen sagen, daß die Atmosphäre des Hotels dem Gast einen sog. "Erbauungsnutzen"⁵⁾ vermittelt, also "einen ausschließlich dem Schönheitsempfinden gegebenen Nutzen (Harmonie)."⁶⁾

-
- 1) Vgl. Mücke, R., Die Konzentration der Hotellerie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Diss. Wien 1972, S. 62.
 - 2) Nach Vershofen besteht der Nutzen, den ein Gut seinem Verwender vermittelt, aus den Komponenten Grund- und Zusatznutzen. Diese Unterscheidung läßt sich analog für Dienstleistungen treffen. (Vgl. Vershofen, W., Handbuch der Verbrauchsforschung, 1. Bd., Berlin 1940, S. 69 ff.)
 - 3) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a. a. O., S. 18.
 - 4) Vgl. zur Bedeutung des Zusatznutzens im Fremdenverkehr insbesondere Knebel, H., Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960.
 - 5) Vershofen, W., Handbuch der Verbrauchsforschung, a. a. O., S. 69.
 - 6) Ebenda, S. 70.

Der Zusatznutzen kann auch in Prestigegewinnen bestehen,¹⁾ welche keineswegs zwangsläufig mit der Leistungsstärke des Hotels zusammenhängen. Objektive und vor allem subjektiv empfundene Leistungsunterschiede bestimmen somit entscheidend die hohe Unvollkommenheit des Hotelmarktes und führen zu einer "Monopolbildung" auf dem Hotelmarkt.

cb) Persönliche Differenzierung

Das Vorhandensein "persönlicher Bindungen zwischen Käufern und Anbietern"²⁾ kann ebenfalls Anlaß zur Bevorzugung eines bestimmten Hotels sein. Vor allem in kleineren und mittleren Betrieben besteht eine Vielzahl sog. "Hotel-Gast-Beziehungen", welche auf die verschiedensten Ursachen zurückzuführen sind. Gäste präferieren ein bestimmtes Hotel aus irrationalen Beweggründen, aus langjähriger Gewöhnung, aus Tradition, wegen alter Bekannter, aus Erinnerungen an die Hochzeitsreise, weil die Eltern hier einmal wohnten und dergleichen mehr.

Neben diesen in der Person des Gastes begründeten Präferenzen können auch durch die Person des Hoteliers Präferenzen verursacht werden; häufig verbinden den Hotelier und seine (Stamm-)Gäste jahrelange Freundschaften. Dies hat zur Folge, daß in der Regel auch der Hotelier für bestimmte Gäste oder Gästegruppen persönliche Präferenzen hat. Die sich hieraus ergebenden preispolitischen Konsequenzen werden später ausgeführt.³⁾ Daneben können auch die Freundlichkeit und Höflichkeit des Hotelpersonals einen Gast an ein bestimmtes Hotel binden.

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, St. Gallen 1964, S. 20.

2) Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, a. a. O., S. 70.

3) Vgl. S. 260 ff. dieser Arbeit.

Derartige persönliche Präferenzen stehen in der Regel nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der eigentlichen Hotelleistung. In ähnlicher Weise wie bei den sachlichen Präferenzen beeinflusst auch hier das subjektive Empfinden des Gastes die Beurteilung objektiver Tatbestände. Durch das Vorhandensein von persönlichen Präferenzen bilden sich sog. "Meinungsmonopole"¹⁾, welche entscheidend die Unvollkommenheit des Hotelmarktes bewirken. Die Folge ist, daß Preiserhöhungen schon eine bestimmte Schwelle überschreiten müssen, bevor der Gast diese oft auf wenig greifbaren Ursachen beruhenden Bindungen bricht und sich einem Konkurrenzunternehmen zuwendet.

cc) Räumliche Differenzierung

Der Standort des Hotels kann den Gast ebenfalls in seiner Wahl beeinflussen. Der Lage des Hotelbetriebes kommt insofern eine große Bedeutung zu, als dem Kunden das Problem der Raumüberwindung überlassen werden muß. Eine günstige Lage des Hotels zu den Einrichtungen, die für den Gast den eigentlichen Zweck der Reise darstellen²⁾, schafft Präferenzen gegenüber Hotels mit entfernteren Standorten.

Nach Guye entstehen durch die räumliche Differenzierung des Hotelmarktes sog. "örtliche Monopole", die eine "Rente der Lage" erzielen können:³⁾ Hotelbetriebe sind in der Lage, aufgrund des Vorzugs eines günstigen Standorts höhere Preise zu erzielen, da viele Gäste bereit sind, diesen Vorzug zu honorieren.

Umgekehrt hat eine ungünstige Lage des Hotelbetriebes zur Folge, daß er -

1) Vgl. Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 120 f.

2) Z. B. Besuch eines Kongreßzentrums, Einkaufsviertels, Golfplatzes etc.

3) Vgl. Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a. a. O., S. 23.

gemäß der Standorttheorie - seinen Standortnachteil mit preisgünstigeren Übernachtungsangeboten kompensieren muß. Denn dem Gast, der möglicherweise mehrmals am Tag die Entfernung vom Hotel zum Ort der Zweckerfüllung mit einem Verkehrsmittel zurückzulegen hat, muß dieser Nachteil durch einen günstigeren Übernachtungspreis ausgeglichen werden. Auch die unterschiedliche Lage der einzelnen Hotelbetriebe trägt somit zur Unvollkommenheit des Hotelmarktes bei.

cd) Zeitliche Differenzierung

Schließlich werden die einzelnen Hotelbetriebe zu verschiedenen Zeiten von der Nachfrage unterschiedlich präferiert. Die Nachfrage nach Hotelleistungen ändert sich im Zeitablauf. Der Nutzenwert eines ausgesprochenen Wintersport-hotels ist im Sommer gleich Null; ebenso verhält es sich mit Hotels typischer Badeorte zur Winterzeit. Diese unterschiedliche Wertschätzung betrifft auch die Stadthotellerie; während einer Messe erfreuen sie sich höchster Nachfrage, währenddessen sie beispielsweise zur Weihnachtszeit oder an Wochenenden nahezu leer stehen.

Zu jedem Zeitpunkt des Jahres dreht sich somit die Konkurrenz aufgrund zeitlicher Faktoren, was zur Folge hat, daß Hotelbetriebe über wiederkehrende "Zeitmonopole" verfügen, die ihnen entsprechende Vorzugsrenten (saisonale Renten) einbringen.¹⁾ Neben den bereits genannten Unvollkommenheitsfaktoren bewirken somit auch die zeitlichen Präferenzen, daß der Hotelaufenthalt nicht als homogene, sondern vielmehr als heterogene Leistung zu betrachten ist.

1) Vgl. Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a. a. O., S. 27.

2. Zugangs- und Teilnahmebedingungen

Für die spätere Untersuchung preispolitischer Verhaltensweisen des Hoteliers ist die Frage von Bedeutung, inwieweit der Zugang zum Hotelmarkt für sog. "New-comer" offen oder verschlossen ist. "Unbeschränkter Zugang zum Markt (free entry) besteht, wenn der Eintritt neuer Anbieter in eine bestehende Gruppe von Firmen ohne weiteres möglich ist."¹⁾ Ein beschränkter Marktzugang kann auf rechtlich-institutionellen, aber auch auf wirtschaftlichen Hemmnissen beruhen.²⁾

Von rechtlicher Seite her stehen dem Zugang zum Hotelmarkt keine Hindernisse entgegen. Denn in der Bundesrepublik Deutschland besteht keine Bedürfnisprüfung oder ein sog. "Investitionsverbot"³⁾ für Hotelbetriebe. Mit Eucken, der ausschließlich die rechtliche Seite berücksichtigt, kann der deutsche Hotelmarkt deshalb als "offener" Markt bezeichnet werden.⁴⁾

Beschränkte Zugangsmöglichkeiten zu einem Markt können jedoch auch aus wirtschaftlichen Gründen resultieren. In der Hotellerie erweist sich insbesondere die hohe Anlageintensität des Hotelbetriebes als marktzugangshemmendes Element. Grundstücks- und Baukosten erfordern heute einen derart hohen Kapitalbedarf, so daß es für einzelne private Investoren sehr schwierig ist, einen Hotelbetrieb zu errichten. Deshalb werden Hotelbetriebe überwiegend von Kapitalgesellschaften, meist von internationalen Konzernen, erstellt.

Mit Ott kann deshalb der Hotelmarkt, der zwar grundsätzlich keinen rechtlichen Hemmnissen unterliegt, dessen Marktzugang für die meisten Investoren jedoch

1) Ott, A., Marktform und Verhaltensweise, a.a.O., S. 43.

2) Vgl. ebenda, S. 43; vgl. hierzu auch Gutersohn, A., Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, Zürich und St. Gallen 1962, S. 192 f.

3) In der Schweiz bestand vor einigen Jahren ein Investitionsverbot für Hotelbetriebe, um Überkapazitäten abzubauen. Heute ist dieses Verbot wieder aufgehoben. (Vgl. Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S.16).

4) Vgl. Eucken, W., Grundlagen der Nationalökonomie, Berlin / Göttingen / Heidelberg 1959, S. 91.

wegen der hohen erforderlichen finanziellen Mittel praktisch versperrt ist, als "Markt mit beschränktem Zugang"¹⁾ bezeichnet werden. Denn ein Eindringen neuer Anbieter in das Netz bestehender Konkurrenzbeziehungen ist nicht ohne weiteres möglich.

Ein schneller Markteintritt neuer Anbieter wird auch dadurch verhindert, daß Konzeption und Bau eines neuen Hotels in der Regel eine längere Zeit in Anspruch nehmen. Im Gegensatz zu etwaigen rechtlichen Zugangsbeschränkungen, die, so lange sie gelten, absolut wirksam sind, ist die Wirkung der zuletzt genannten Bestimmungsgrößen potentieller Konkurrenz zeitabhängig, d. h. sie werden kurzfristig gesehen schwerer wiegen als im Rahmen einer langfristigen Betrachtung.²⁾

Durch die - zumindest temporär - beschränkten Zugangsmöglichkeiten zum Hotelmarkt wird die Tendenz zu gemeinsam aufeinander abgestimmten, "monopolistischen" Verhaltensweisen der an einem Markt befindlichen Betriebe gefördert. Denn stabile konkurrenzwirtschaftliche Verhältnisse stellen eine Voraussetzung für gemeinsames preispolitisches Vorgehen von Hotels dar. Durch gemeinsame Preiserhöhungen können aufgrund finanzieller und zeitlicher Hemmnisse nicht sofort neue Anbieter auf dem Markt auftreten, welche den Erfolg preispolitischer Maßnahmen gefährden. Später wird gezeigt werden, daß den weitgehend stabilen Verhältnissen auf der Angebotsseite des Hotelmarktes eine große Bedeutung für die preispolitische Verhaltensweise von Hotels zukommt.³⁾

1) Vgl. Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, a. a. O., S. 37.

2) Vgl. Jacob, H., Preispolitik, a. a. O., S. 37.

3) Vgl. S. 117 ff. dieser Arbeit.

3. Gesetzliche Regelungen

Durch obrigkeitliche Eingriffe in Form von Geboten und Verboten kann die Entscheidungsfreiheit des Wirtschafters beschränkt werden.¹⁾ Auch für die Wirksamkeit der Preispolitik als absatzpolitisches Instrument des Hotelbetriebes ist die Frage von Interesse, ob und inwieweit der Staat durch gesetzliche Regelungen die freie Preisbildung zu beeinflussen sucht. Denn das Mittel der Preispolitik ist um so effizienter, "je mehr der volkswirtschaftliche Preisbildungsprozeß von störenden und hemmenden Elementen frei ist."²⁾

Der Staat hat verschiedene Möglichkeiten, auf den sich frei bildenden Marktpreis Einfluß zu nehmen.³⁾ Je geringer der staatliche Eingriff ist, desto mehr verbleibt dem Betrieb die eigenständige Aufgabe der Preispolitik. Werden vom Gesetzgeber Höchst-⁴⁾ oder Mindestpreise⁵⁾ festgesetzt, "so wird zwar der preispolitische Spielraum nach oben und unten eingeeengt, jedoch nicht völlig aufgehoben."⁶⁾ Derartige Höchst- oder Mindestpreise stellen gewissermaßen "eine strenge Nebenbedingung im Rahmen der zu lösenden preispolitischen Aufgabe dar; zu lösen bleibt die Aufgabe daher nach wie vor."⁷⁾

-
- 1) Vgl. Oettie, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a. a. O., S. 62.
 - 2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a. a. O., S. 49.
 - 3) Vgl. hierzu Gunzert, R., Konzentration, Markt und Marktbeherrschung, Frankfurt a. M. 1961, S. 30; Ebisch, H., Welche preisrechtlichen Vorschriften haben heute noch Gültigkeit und wie werden sie gehandhabt?, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Bd. II, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 150 ff.
 - 4) Höchstpreise werden beispielsweise in Spanien für die unterschiedlichen Hotelkategorien festgesetzt; darüber hinaus sind sämtliche Preise genehmigungspflichtig. (Vgl. Keller, F., Preispolitik, a. a. O., S. 41.)
 - 5) In der Schweiz besteht eine sog. "Mindestpreisverordnung", nach der es untersagt ist, daß Hotelbetriebe ihre Übernachtungspreise unter ein bestimmtes Niveau, welches für jede Kategorie festgelegt ist, senken. Ziel dieser Verordnung ist es, einen ruinösen Wettbewerb zu verhindern. (Vgl. Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a. a. O., S. 67.)
 - 6) Jacob, H., Preispolitik, a. a. O., S. 36.
 - 7) Ebenda, S. 36.

Keinerlei preispolitische Aufgabe verbleibt dem einzelnen Hotel mehr, wenn der Staat bzw. eine hierzu autorisierte Behörde die Hotelpreise strikt vorschreibt; dies ist vor allem in Ländern mit staatlichem Dirigismus des Fremdenverkehrs der Fall.¹⁾

Im Gegensatz zu anderen Ländern vollzieht sich die Preisbildung auf dem deutschen Hotelmarkt heute grundsätzlich ohne Eingreifen des Staates.²⁾ In der Bundesrepublik Deutschland ist die Preisstellung des Hotelbetriebes primär von gesetzlichen Regelungen betroffen, die die Form der Publikation der Preise sowie die Zusammensetzung des Preises festlegen.

Kernstück dieser Regelungen ist die sog. "Preisauszeichnungsverordnung"³⁾. Nach ihr unterliegen Beherbergungsbetriebe einer Preisauszeichnungspflicht, d.h. das Hotel muß die gültigen Übernachtungspreise im Hotelzimmer für den

-
- 1) In einigen Mittelmeerländern (z. B. Griechenland, Jugoslawien) und Entwicklungsländern werden die Hotelpreise dirigistisch festgelegt.
 - 2) In Deutschland war die Preisbildung des Beherbergungswesens nicht zu allen Zeiten frei von staatlichen Eingriffen. Insbesondere zur Zeit des Nationalsozialismus unterlagen die Hotelpreise einer strikten Kontrolle. Erwähnt werden sollen hier vor allem die am 15. 4. 1935 vom Rechtsausschuß für Fremdenverkehr und von der Wirtschaftsgruppe Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe erlassenen "Richtlinien zum klaren Preisangebot". Ziel dieser Richtlinien war die Schaffung eines "redlichen" Preises, der auf der Kalkulationsgrundlage der "normalen" Selbstkosten erfolgte. (Vgl. hierzu ausführlicher Feichtegger, L., Der Einfluß der Schwankungen des Beschäftigungsgrades auf die Kosten der Beherbergungsbetriebe, Diss. Wien 1940, S. 91 f. sowie Falk, R., Lotz, G., Grundzüge der Kostenrechnung im Hotel- und Gaststättengewerbe, in: Schriften zur Betriebswirtschaft des Fremdenverkehrs, Heft 2, Berlin - Leipzig 1942, S. 14.).
 - 3) Verordnung über Preisangaben (Verordnung PR Nr. 3/73) vom 10. Mai 1973, veröffentlicht im Bundesgesetzblatt, Teil I, Z 1997 A, ausgeg. zu Bonn am 24. Mai 1973, S. 461 ff. (im folgenden zitiert als "Verordnung über Preisangaben").

Gast deutlich sichtbar anschlagen.¹⁾ Ziel dieser Regelung ist es, den Gast vor Mißverständnissen bzw. Unlauterkeit zu schützen. In Luxushotels kann anstelle des Aushangs dem Gast bei seiner Ankunft ein mit dem Übernachtungspreis versehenes Zimmerkärtchen ausgehändigt werden. Da die Preisauszeichnungsverordnung nicht die Nennung einheitlicher fester Preise vorschreibt, sondern die Angabe beliebig weiter Preisintervalle zuläßt, wird die preispolitische Freiheit des Hotelbetriebes durch diese Regelung nur unwesentlich eingeschränkt.

Dem Grundsatz der Preisklarheit soll der ebenfalls in der Preisauszeichnungsverordnung geregelte "Inklusivpreis" dienen, der die Zusammensetzung des Übernachtungspreises regelt.²⁾ Der Inklusivpreis enthält neben der Beherbergungsleistung verschiedene Komponenten. Während es früher in der Bundesrepublik Deutschland üblich war (und heute noch in vielen anderen Ländern üblich ist), auf den Übernachtungspreis je nach Kategorie des Hotels 10 bis 20 % Bedienungsgeld aufzuschlagen, verstehen sich heute die Preise inkl. Bedienung. Auch die am 1. Januar 1968 eingeführte Mehrwertsteuer von 11 %, die zwischenzeitlich auf Grundpreis und Bedienungsgeld aufgeschlagen werden mußte, ist heute im Inklusivpreis inbegriffen.³⁾

-
- 1) Vgl. Verordnung über Preisangaben, a. a. O., § 4, Abs. 4: "Inhaber von Beherbergungsbetrieben haben in jedem zur Beherbergung dienenden Zimmer ein Preisverzeichnis anzubringen, aus dem der Zimmerpreis je nach Art der Vermietung und gegebenenfalls der Frühstückspreis ersichtlich sind."
 - 2) Vgl. Verordnung über Preisangaben, a. a. O., § 1, Abs. 1, Satz 1 in Verbindung mit § 4, Abs. 6, § 1, Abs. 1, Satz 1: "Wer Letztverbrauchern gewerbs- oder geschäftsmäßig ... Waren oder Leistungen anbietet, ... hat die Preise anzugeben, die einschließlich der Umsatzsteuer und sonstiger Preisbestandteile unabhängig von einer Rabattgewährung zu zahlen sind." § 4, Abs. 6: "Die in den Preisverzeichnissen aufgeführten Preise müssen das Bedienungsgeld und sonstige Zuschläge einschließen."
 - 3) Vgl. Schubert, F., Die Auswirkungen der Umstellung des Umsatzsteuersystems auf den Hotelbetrieb - Eine kritische Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Problematik, a. a. O., S. 29 f.

Werden in einem Ort Kurtaxe oder sonstige Steuern und Abgaben, die nur den Gast betreffen (z.B. "Bettenzehner!"), erhoben, so müssen auch diese im Endpreis für die Beherbergungsleistung enthalten sein. Darüber hinaus hat der Inklusivpreis alle weiteren Bestandteile zu enthalten (z.B. Heizkostenzuschläge), wobei es unerheblich ist, ob diese ständig oder nur vorübergehend Elemente des Beherbergungspreises sind. Insgesamt schränkt jedoch auch die Vorschrift des Inklusivpreises die Freiheit der Preispolitik von Hotels nur wenig ein.

Die grundsätzlich freie Preisbildung auf dem Hotelmarkt stößt ebenfalls auf Grenzen bei willkürlich überhöhten Preisen, den sog. "Wucherpreiser", bei denen Leistung und Preis in keinem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, wobei die Abgrenzung jedoch im Einzelfall problematisch ist.¹⁾ "Wucherpreise" verstoßen gegen § 138, Abs. 2 BGB, die wucherische Preisforderung steht unter Strafandrohung (§ 2, Abs. 1, 2 WiStG).

Daneben kann das Hotel auch gegen das Gesetz über Preisnachlässe²⁾ (Rabattgesetz) verstoßen, indem es bestimmten Personengruppen willkürlich Preisnachlässe einräumt.³⁾ Im Rahmen der für Hotelbetriebe sehr bedeutsamen Preisdifferenzierung sind die einzelnen Regelungen des Rabattgesetzes von großer Relevanz. Dennoch werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit juristische Aspekte des Preisproblems nicht näher betrachtet.

Es soll hier festgehalten werden, daß sich die Preisbildung auf dem deutschen Hotelmarkt heute ohne wesentliche Beeinflussung seitens des Staates vollzieht. Für die Preispolitik des einzelnen Hotelbetriebes bedeutet dies, daß nur wenige gesetzliche Preisvorschriften als Datum ins Kalkül zu ziehen sind.

-
- 1) Derartige Verstöße sind in der Hotellerie sehr selten. Im allgemeinen treten sie nur in Verbindung mit einer außergewöhnlich großen Übernachfrage auf, wie sie z.B. bei Olympischen Spielen gegeben ist.
 - 2) Vgl. hierzu auch Merkel, R., Die Bekämpfung unzulässiger Preisunterbietungen, Köln, Berlin, Bonn, München 1962.
 - 3) Vgl. RabattG, Gesetz über Preisnachlässe, in: Schönfelder, Deutsche Gesetzes-Text-Sammlung, Verlag C.H. Beck, München 1976, Nr. 78.

4. Marktformen

a) Eingrenzung des relevanten Marktes

Grundsätzlich stellt der Hotelmarkt einen weltweit verbreiteten Markt dar; überall dort, wo reisende Personen eine Übernachtungsmöglichkeit benötigen, entstehen Beherbergungsbetriebe. Für die Erklärung von Preisbildungsvorgängen ist es jedoch notwendig, einzelne Teilmärkte des gesamten Hotelmarktes zu betrachten. Denn jeder Hotelbetrieb agiert in einer für ihn "wirtschaftlich relevanten Umwelt"¹⁾.

Hierbei geht es um die Frage, "wie eine Gruppe von Anbietern (Nachfragern) so abgegrenzt werden kann, daß von den nicht zur Gruppe gehörenden Anbietern (Nachfragern) keinerlei oder nur zu vernachlässigende Einflüsse auf die Preisbildung innerhalb der Gruppe ausgehen können."²⁾ Letztlich existieren keine allgemein verbindlichen Richtlinien qualitativer oder quantitativer Natur, die eine Schematisierung des Angebots und der Nachfrage in der Hotellerie zulassen.³⁾ Dennoch soll hier an Hand einiger Kriterien versucht werden, den gesamten Hotelmarkt in verschiedene Teilmärkte zu trennen.

Eine Marktabgrenzung dergestalt, daß man ein bestimmtes geographisches Gebiet, also einen Ort, ein Fremdenverkehrsgebiet oder ein Land als Teilmarkt betrachtet, erscheint für die Hotellerie ungeeignet. Denn sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite reichen die "Marktbeziehungen"⁴⁾ weit über geographisch abgrenzbare Gebiete hinaus. Verbesserte Ver-

1) Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a. a. O., S. 13.

2) Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, a. a. O., S. 45.

3) Vgl. Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 55.

4) Vgl. zur Theorie der Marktbeziehungen Stackelberg, H. v., Marktform und Gleichgewicht, Berlin 1934, S. 29 ff.

kehrsmöglichkeiten, insbesondere der Fortschritt auf dem Luftsektor¹⁾, Abbau von Einreisehemmnissen, zunehmender "Beweglichkeitsgrad"²⁾ des Reiseverkehrs sowie die Erschließung neuer touristischer Märkte erweitern ständig die für das einzelne Hotel relevanten Absatzmärkte.³⁾

Beispielsweise konkurriert indirekt ein Hotel in München mit einem Hotel in Frankfurt um die Ausrichtung ein und derselben Tagung, ein Hotel in Oberbayern mit einem Hotel an der Ostsee um einen Reisenden, der noch unentschieden hinsichtlich eines Gebirgs- oder Seeaufenthalts ist, ein Hotel an der spanischen Küste mit dem ihm völlig unbekannten Hotel am Schwarzen Meer, was seine Beziehungen zum gemeinsamen Reisebüro anbetrifft, und dergleichen mehr.⁴⁾

Ebenso läßt sich die Nachfrage eines Hotels in der Regel nicht auf bestimmte Gebiete oder Länder eingrenzen. Obwohl die Nachfrage des Hotels meist gewisse Schwerpunkte hinsichtlich der geographischen Herkunft ihrer Gäste aufweist, ist sie doch in ihrer Gesamtheit "international", d.h. das Hotel beherbergt Gäste, die aus den verschiedensten Ländern kommen. Daher sehen sich Hotelbetriebe i. d. R. keinem bestimmbar nachfragepotential gegenüber, wie es etwa im Einzelhandel gegeben ist, wo jedes Unternehmen einen relativ begrenzten und damit überschaubaren "Kundeneinzugsbereich"⁵⁾ besitzt.

Eine Abgrenzung von Hotelmärkten nach geographischen Kriterien ist somit

1) Vgl. Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 28.

2) Christl, A., Beweglichkeitsgrad der Bevölkerung im innereuropäischen Fremdenverkehr, in: JbF, 27. Jg. (1954), Heft 2, S. 75.

3) Vgl. hierzu auch Mücke, R., Die Konzentration der Hotellerie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 70.

4) Vgl. Walterspiel, G., Marktformen des Hotelbetriebes, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von Dr. Dr. h.c. Karl F. Rößle, hrsg. von der Karl-Rößle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S. 276 (im folgenden zitiert als "Marktformen").

5) Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a.a.O., S. 38.

äußerst willkürlich und befriedigt daher weder vom wissenschaftlichen Standpunkt aus, noch kann sie dem Unternehmer wertvolle Informationen zur Lösung preispolitischer Probleme geben. Denn je nach geographischer Abgrenzung des Hotelmarktes ergeben sich für den einzelnen Betrieb unterschiedliche Marktsituationen. Möglicherweise ist ein und dasselbe Hotel "im Hinblick auf den Ort in einer monopolistischen Situation, im Hinblick auf das Fremdenverkehrsgebiet in einer oligopolistischen Situation und im Hinblick auf den gesamten Hotelmarkt in einer polypolistischen Situation."¹⁾

Eine Abgrenzung des relevanten Hotelmarktes kann auch nach dem Standard der betreffenden Hotels bzw. nach den Nachfragegruppen, die Hotels einer bestimmten Kategorie aufsuchen, vorgenommen werden. Obwohl Hotelbetriebe sich durch eine Vielzahl von Leistungsunterschieden differenzieren, werden dennoch Teilmärkte innerhalb des gesamten oder lokalen Hotelmarktes vornehmlich von Betrieben gebildet, "die eine allgemein vergleichbare Leistung anbieten, also auch vergleichbare Bedürfnisse befriedigen."²⁾

Bemerkenswert ist, daß Teilmärkte, die von Hotels vergleichsweise gleicher Leistungsstärke gebildet werden, weitgehend unabhängig sind von geographischen Gesichtspunkten. "Ein Erstklassbetrieb in Arosa z.B. wird mit ähnlichen Betrieben in St. Moritz, Davos oder Zermatt in viel engerem Wettbewerb stehen als mit Betrieben bescheideneren Komforts oder den übrigen Beherbergungsformen in Arosa selbst."³⁾

Obwohl einige Hotelbetriebe durchaus eine weitgehend homogene Nachfrage-

-
- 1) Sauer mann, H., Wettbewerb und Werbung im Fremdenverkehr, in: Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, Heft 5, Schriftenreihe des Instituts für Fremdenverkehrswissenschaft an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt a. M. 1957, S. 15.
 - 2) Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 60.
 - 3) Keller, F., Preispolitik, a. a. O., S. 158.

struktur haben, ist dennoch zu beachten, daß in der Regel die Nachfrage äußerst differenziert ist hinsichtlich der Herkunft, dem Einkommen, den Reisegewohnheiten sowie der Nationalität der verschiedenen Gäste. Eine exakte Marktabgrenzung kann deshalb meist nicht vorgenommen werden, da "Substitutionslücken"¹⁾ zwischen den diversen Nachfragegruppen nur schwer festgestellt werden können. Aufgrund der ausgeprägten Präferenzstruktur zerfällt die Nachfrage in eine Vielzahl von Teilmärkten, welche weder vom objektiven Beobachter noch vom Unternehmer erkannt werden können.²⁾

Auf der Angebotsseite schließlich läßt sich eine Eingrenzung des Marktes auch aufgrund unterschiedlicher Preisniveaus der betreffenden Hotels vornehmen. Diese Unterscheidung stützt sich "auf den Preis als Regulativ für die Leistung."³⁾ Der Nachteil dieser Abgrenzung beruht vor allem auf der Tatsache, daß immaterielle Faktoren vernachlässigt werden.⁴⁾ Später kann jedoch gezeigt werden, daß primär dieses Kriterium vom Hotelier herangezogen wird, um den für ihn relevanten Teilmarkt zu ermitteln.⁵⁾

Diese Betrachtungen sollten die Problematik einer Eingrenzung relevanter Märkte zeigen, welche vornehmlich auf der Tatsache beruht, daß sowohl Hotelangebot als auch Nachfrage nach Hotelleistungen äußerst differenziert sind. Notgedrungen mußte diese Problematik theoretisch behandelt werden. Bei der Abgrenzung verschiedener konkreter Teilmärkte wäre es erforderlich, Annahmen zu treffen, die sich zu weit von der Wirklichkeit entfernen oder

1) Zur Theorie der Substitutionslücke vgl. Robinson, J., *The economics of imperfect competition*, London - New York 1933, (Nachdruck 1961), S. 17; Robinson, E., *Monopoly*, Cambridge, *Economic Handbook*, New York - London 1949, S. 4 ff.; zit. nach Ott, A., *Grundzüge der Preistheorie*, a. a. O., S. 45.

2) Vgl. Ott, A., *Marktform und Verhaltensweise*, a. a. O., S. 39.

3) Schulz, H., *Zur Problematik der Klassifizierung gastgewerblicher Betriebe*, in: *JbF*, 3. Jg. (1955), Heft 2, S. 67.

4) Vgl. Kayser, G., *Angebot und Nachfrage*, a. a. O., S. 57.

5) Siehe S. 117 ff. dieser Arbeit.

empirisches Material zu beschaffen, was aus Zeit- und Kostengründen die in diese Arbeit gesteckten Grenzen weit überschreiten würde.

In ähnlicher Weise muß im folgenden bei der Darstellung der für die Hotellerie typischen Marktformen verfahren werden. Die nachfolgenden Ausführungen sollen zeigen, daß es je nach Abgrenzung des relevanten Marktes für den Hotelbetrieb nicht nur eine einzige oder einige wenige, "sondern mehrere sogar zum Teil konträre Marktformen"¹⁾ gibt.

b) Marktformen des Hotels

Im Sinne Möllers sollen die nachfolgenden Ausführungen "nicht mehr als eine Gedankenstütze und Gliederungsübersicht für die folgende Darstellung der Preisbildungsprozesse"²⁾ sein. Es ist nicht das Ziel dieses Abschnitts, die typische Marktform des Hotels zu suchen, welche eine ganz bestimmte preispolitische Verhaltensweise bedingt.³⁾ Denn jede Festlegung auf eine bestimmte Marktform muß willkürlich erscheinen. Vielmehr soll gezeigt werden, daß auch bei morphologischer Betrachtung, welche die Anzahl und relative Größe der Marktteilnehmer als wesentliche Bauelemente des Marktformenschemas zugrunde legt⁴⁾, durchaus unterschiedliche Formen in der Hotellerie neben-

1) Walterspiel, G., Marktformen, a. a. O., S. 277.

2) Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Tübingen 1962, S. XIX.

3) Eine Vorgehensweise, die eine einzige für die Hotellerie typische Marktform unterstellt, um das preispolitische Problem allein darauf zurückführen zu können, muß als wissenschaftlich unbefriedigend abgelehnt werden. Schorn verfährt auf diese Weise, in dem er unterstellt, die für die Hotellerie typische Marktform sei die des Angebotsoligopols, um damit die preispolitische Problematik auf oligopolistische Verhaltensweisen reduzieren zu können (vgl. Schorn, G., Absatzpolitik, a. a. O., S. 70 ff.)

4) Vgl. Ott, A., Marktform und Verhaltensweise, a. a. O., S. 2; vgl. hierzu auch Krelle, W., Preistheorie, Tübingen 1961, S. 23 ff.; Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, a. a. O., S. 28 ff.; Jacob, H., Preispolitik, a. a. O., S. 27 ff.; Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, a. a. O., S. 59 ff.

einander vorkommen.¹⁾

Eine Reihe von Autoren hält das Angebotsoligopol für die typische Marktform in der Hotellerie.²⁾ Diese Marktform ist in der Tat häufig auf lokalen Märkten anzutreffen, auf denen einige Hotelbetriebe (möglicherweise derselben Kategorie) einer atomistischen Nachfrage gegenüberstehen. Die Tatsache, daß das Angebotsoligopol als die typische Marktform des Hotels betrachtet wird, ist vor allem darauf zurückzuführen, daß Konkurrenzbeziehungen, die über den Ort hinausgehen, nur schwer erkannt werden können und der Nachweis anderer Marktformen umfangreicher empirischer Nachforschungen bedürfte.

Da jedoch die Marktbeziehungen von Hotels in der Regel weit über den lokalen Ort hinausgehen, sollte man in der Hotellerie treffender von sog. "Oligopolnetzen" sprechen. Denn hierbei handelt es sich um eine Marktform, in der "jede Firma mit einer gewissen überschaubaren Zahl von anderen konkurriert, jede von diesen wieder mit anderen und so fort."³⁾

Beispielsweise konkurriert ein Hotel A aus München neben ausgewählten Hotelbetrieben am Ort mit einigen anderen Hotels im übrigen Deutschland, darunter auch mit einem Hotel B in Frankfurt. (z.B. hinsichtlich des Kongreßgeschäfts).

-
- 1) Hier sei auf die Ausführungen von Walterspiel hingewiesen, der aufzeigt, daß in der Hotellerie nicht nur eine, sondern mehrere Marktformen anzutreffen sind. Die Darstellung von Walterspiel untersucht die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Marktparteien, die sich zum einen aus der "speziellen Situation des Fremder", zum anderen aus der "Situation des Hotels zu dem betreffenden Zeitpunkt" ergeben. Diese Gedanken Walterspiels werden im Verlauf dieser Arbeit aufgenommen und weitergeführt. Unseren Überlegungen in diesem Abschnitt soll jedoch ausschließlich die morphologische Betrachtungsweise zugrunde gelegt werden. (Vgl. Walterspiel, G., Marktformen, a.a.O., S. 264 ff.)
 - 2) Vgl. Danzberger, J., Preispolitik, a.a.O., S. 126; Stolmar, R., Kalkulation, a.a.O., S. 90; Schorn, G., Angebotspolitik, a.a.O., S. 81 ff.
 - 3) Krelle, W., Preistheorie, a.a.O., S. 42.

Hotel B wiederum hat neben einigen Hotels in Frankfurt ein Hotel C in Hamburg zur Konkurrenz. Diese Kette läßt sich beliebig fortsetzen.

Auch auf der Nachfrageseite finden sich oligopolistische Marktstrukturen. Diese sind dann gegeben, wenn einige große Reiseveranstalter einer Vielzahl von Hotels gegenüberstehen. Da in der Regel für große Reiseunternehmen aufgrund der gemeinsamen Unterbringung der Reisegruppen nur Hotels ab einer bestimmten Betriebsgröße und zudem mit einem bestimmten Standard in Betracht kommen, ist hier häufig die Form des sog. bilateralen Oligopols anzutreffen. Der Marktform des Nachfrage- bzw. bilateralen Oligopols kommt eine zunehmende Bedeutung im Rahmen der Entwicklung des Massentourismus zu.

Aufgrund der Beweglichkeit der touristischen Nachfrage und der damit größeren Zahl an Konkurrenz¹⁾ stehen den Reiseveranstaltern meist auf der Hotelseite nicht Oligopole, sondern besagte Oligopolnetze gegenüber. Denn der Reiseveranstalter braucht durchaus nicht seine Gäste, denen beispielsweise im Rahmen ihres Programms ein Besuch der Zugspitze zugesagt wurde, in einem (standortgünstigen) Hotel in Garmisch unterzubringen, sondern kann sie in einem Betrieb in Oberammergau oder gar in München übernachten lassen, wenn der dort zu zahlende Übernachtungspreis (unter Berücksichtigung der zusätzlichen Fahrtkosten) wesentlich günstiger ist als der Übernachtungspreis des betreffenden Hotels in Garmisch.

Häufig erscheint eine Abgrenzung zwischen Oligopolnetzen und Polypolen problematisch. "Bei welcher Zahl von Konkurrenten der Übergang vom Oligopol zum Polypol erfolgt, ist nicht allgemein zu sagen."²⁾ Von der Marktform des Polypols kann in der Hotellerie³⁾ nur dann gesprochen werden, wenn man eine

1) Vgl. Krelle, W., Preistheorie, a.a.O., S. 45.

2) Ebenda, S. 43.

3) Vgl. hierzu auch Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 116 (Fußnote 1) und S. 123 ff. sowie Kremslehner, P., Preispolitik, a.a.O., S. 46.

relativ weite räumliche Ausdehnung des Marktes der Betrachtung zugrunde legt.¹⁾ Für einen amerikanischen Reiseveranstalter beispielsweise, der im Rahmen einer Europa-Tour seine Gäste irgendwo in Bayern unterbringen will, wobei die Hotelqualität keine entscheidende Rolle spielt, stellt sich der Hotelmarkt sicherlich als Polypol dar. Hingegen tendiert die Angebotsseite stärker zur Form eines Oligopols, wenn es die Absicht dieses Veranstalters ist, die Reisegruppe zwar in einem beliebigen Ort in Bayern, aber in einem Hotel einer bestimmten Kategorie übernachten zu lassen.

Schließlich finden sich in der Hotellerie auch monopolistische Marktformen. "Ein Angebotsmonopol auf einem unvollkommenen Markt ist nur dann denkbar, wenn zwischen dem Anbieter und einzelnen Nachfragern oder Gruppen von Nachfragenden persönliche Beziehungen bestehen . . ."²⁾ Gerade dies ist jedoch in der Hotellerie der Fall. Angebotsmonopole liegen dann vor, "wenn es an dem gedachten Ort nur ein Hotel gibt (oder nur ein Hotel der gewünschten Klasse) oder wenn die Hotels dieses Ortes etwa zu einer Gesellschaft gehören."³⁾

Das Berghotel auf der Zugspitze wird wegen seiner snowsicheren und exponierten Lage häufig als klassisches Beispiel eines Monopols in der Hotellerie herangezogen.⁴⁾ Die Mobilität der Nachfrage erlaubt es jedoch in der Regel dem einzigen Hotel am Ort nicht, sich bei seiner Preisstellung völlig unabhängig zu verhalten, obwohl es im Sinne der (klassischen) Preistheorie eine Monopolstellung einnimmt.

Die Marktform eines Nachfragemonopols ist dann auf dem Hotelmarkt anzu-

1) Vgl. Schorn, G., Angebotspolitik, a. a. O., S. 52.

2) Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, a. a. O., S. 34 und S. 52.

3) Walterspiel, G., Marktformen, a. a. O., S. 263.

4) Vgl. Mücke, R., Die Konzentration der Hotellerie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, a. a. O., S. 73. Auch von G. Walterspiel ist dieses Beispiel mehrfach im Seminar zitiert worden.

treffen, wenn ein großer Reiseveranstalter den Hotelbetrieben eines bestimmten Teilmarktes als einziger Nachfrager gegenübersteht. In der reinen Form der Theorie wird diese Marktform höchst selten auftreten, tendenziell kann sie jedoch erkannt werden. Der Reiseveranstalter "Touropa" stand Anfang der 50er Jahre der Hotellerie von Ruhpolding als Hauptnachfrager gegenüber, so daß gewissermaßen ein Nachfragemonopol vorlag.¹⁾

Selbst die Marktform des bilateralen Monopols kann in der Hotellerie vorgefunden werden, wenn sich auf das einzige Hotel am Ort ein einziger Nachfrager konzentriert. Uns ist der Fall eines bilateralen Monopols bekanntgeworden, bei dem der einzige Nachfrager des einzigen Hotelbetriebes der Gegend ein großer Automobilclub ist, der in diesem Hotel regelmäßig Seminare und Schulungsveranstaltungen abhält.

Diese Überlegungen sollten lediglich zeigen, daß es keineswegs eine einzige typische Marktform des Hotels gibt, sondern daß mehrere Formen vorgefunden werden können. Ein großes Problem bei der morphologischen Betrachtungsweise von Märkten ist auf die Tatsache zurückzuführen, daß der Nachweis einer bestimmten Marktform umfangreiche empirische Untersuchungen erfordern würde. Fraglich muß es jedoch erscheinen, ob trotz umfangreicher empirischer Forschungen sämtliche Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den einzelnen Marktformen beseitigt werden können.²⁾

Offen bleibt auch die Frage, ob tatsächlich den einzelnen Marktformen bestimmte preispolitische Verhaltensweisen zugeordnet werden können. Diese Frage leitet über zum Problem der für die Hotellerie typischen Verhaltensweisen, welches im folgenden untersucht werden soll.

1) Diese Ansicht vertrat Herr Rechl, Hotel Post, Ruhpolding.

2) Man denke an die Abgrenzung von Oligopolen bzw. Oligopolnetzen gegenüber Polypolen.

II. Preispolitische Verhaltensweisen des Hotellers

Die moderne Preistheorie geht davon aus, daß neben den äußeren Marktbedingungen vor allem die Verhaltensweise des einzelnen Wirtschaftssubjektes eine beachtliche Rolle bei der Preisbildung spielt. "Unter der Verhaltensweise eines Marktteilnehmers soll die Art seines Handelns im Hinblick auf die Marktgegenseite und auf seine Konkurrenten verstanden werden."¹⁾

1. Marktform und Verhaltensweise

In der preistheoretischen Literatur ist wiederholt die Frage behandelt worden, "ob den Marktformen in der Regel bestimmte Verhaltensweisen zugeordnet sind in dem Sinne, daß eine bestimmte Marktform eine bestimmte Verhaltensweise erzwingt oder zumindest nahelegt."²⁾

In der älteren Literatur, die ausnahmslos von der morphologischen Struktur ausgeht, wurde eine derartige Zuordnung implizite angenommen.³⁾ Die neuere Literatur hingegen beurteilt den Zusammenhang zwischen morphologischer Marktform und preispolitischer Verhaltensweise lediglich als wahrscheinlich, keineswegs als gewiß. Die Wahrscheinlichkeit sei zwar größer als $1/2$, aber kleiner als 1.⁴⁾

Nach Schneider besteht nur dann eine feste Zuordnung von Marktform und Verhaltensweise, wenn auf dem bestehenden Markt völlige Transparenz herrscht und die Wirtschaftssubjekte nach maximalem Periodengewinn streben.⁵⁾ Beide

1) Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, a.a.O., S. 54.

2) Ebenda, S. 59.

3) Vgl. Ott, A., Marktform und Verhaltensweise, a.a.O., S. 103.

4) Vgl. ebenda, S. 104.

5) Vgl. Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, a.a.O., S. 71 f.

Voraussetzungen sind jedoch aufgrund des hohen Unvollkommenheitsgrades des Hotelmarktes nicht erfüllt. Deshalb werden identische Marktsituationen von verschiedenen Personen subjektiv und damit unterschiedlich beurteilt. Die Verhaltensweise des Anbieters hängt primär von der Beurteilung der Marktverhältnisse ab und nicht von den objektiven Marktgegebenheiten. Die rein morphologische Betrachtung eines Marktes wird vor allem deshalb als ungenügend empfunden, weil die Unternehmer in ihrem Verhalten durchaus von dem abweichen können, das von ihnen aufgrund der morphologischen Gegebenheiten zu erwarten wäre.

Wenn sich beispielsweise in einem Ort nur ein Hotelbetrieb befindet, die Nachbarortschaft jedoch ebenfalls ein oder mehrere Hotels besitzt, kann diese objektiv eindeutige Marktkonstellation dennoch verschiedene Verhaltensweisen bedingen. Hierbei kommt es nicht darauf an, welche Marktform der objektive Beobachter aus dieser Marktsituation zu erkennen glaubt. In diesem Beispiel ist die Verhaltensweise des Hoteliers nicht davon abhängig, ob jener relevante Teilmarkt vom objektiven Beobachter als Monopol oder als Oligopol betrachtet wird.

Ignoriert der Hotelier des einzigen Betriebes am Ort die Konkurrenzbeziehungen zu den Hotels der anderen Ortschaft, verhält er sich monopolistisch. Ebenso gut ist es jedoch möglich, daß jener Hotelier sich konkurrenzgebunden verhält, weil er in den Betrieben des Nachbarortes Konkurrenzbeziehungen vermutet. Es kommt also vornehmlich auf die subjektive Beurteilung des Unternehmers an.

Diese Überlegungen sollen zeigen, daß durchaus nicht eine eindeutige Beziehung zwischen morphologischer Marktform und preispolitischer Verhaltensweise besteht. Denn "ein monopolistischer Anbieter im morphologischen Sinne kann sich monopolistisch, polypolistisch, oligopolistisch oder auch anders verhalten."¹⁾

1) Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, a. a. O., S. 65; vgl. hierzu auch Ott, A., Marktform und Verhaltensweise, a. a. O., S. 105 f.

Aus diesem Grunde sollen auch nicht weitere Untersuchungen hinsichtlich der Preisbildung in den einzelnen Marktformen angestellt werden; die Ausführungen kämen nicht über einen theoretischen Übertragungsversuch der klassischen Marktformenlehre auf den Bereich der Hotellerie hinaus. Die Marktform entscheidet zwar generell über die Chance der Preispolitik für ein Unternehmen,¹⁾ bestimmt jedoch keineswegs allein seine preispolitische Verhaltensweise. Diese ist beispielsweise auch von der jeweiligen Kapazitätsauslastung des Hotelbetriebes bestimmt, die in der ausschließlich morphologischen Betrachtungsweise nicht weiter berücksichtigt wird.

2. Kapazitätsauslastung und Verhaltensweise

Einen außerordentlich bedeutsamen Bestimmungsfaktor für die preispolitische Verhaltensweise des Hotels stellt die jeweilige Auslastung der Beherbergungskapazitäten dar. Aufgrund der Tatsache, daß Nachfrageschwankungen sich unmittelbar im Beschäftigungsgrad des Hotels niederschlagen, da dessen Kapazitäten nicht entsprechend schnell an wechselnde Bedarfe anzupassen sind und auch kein Ausgleich durch Lagerhaltung vorgenommen werden kann, versuchen Hotelbetriebe, durch unterschiedliches Setzen von Preisen eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen.

Diese Frequenzschwankungen zwingen den Hoteller je nach Situation zu unterschiedlichen Verhaltensweisen, die in einem beweglichen Preisangebot ihren Niederschlag finden.²⁾ Einheitliche Preisstellung wird deshalb in der Regel nur von denjenigen Hotelbetrieben vorgenommen, denen die Beherbergungskapazität des Hotels ausfüllende Frequenzgarantien während des gesamten

-
- 1) Vgl. Zureck, E., Marktstruktur und Preisbildung bei Getreide und Getreideerzeugnissen in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1966, S. 61.
 - 2) Vgl. Streiff, R., Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe, a. a. O., S. 89.

Jahres gegeben werden. Dieser Fall ist jedoch relativ selten.

Für die preispolitische Verhaltensweise des Hoteliers ist es von großer Bedeutung, ob sich der Betrieb zum Zeitpunkt der Preisentscheidung oberhalb oder unterhalb des sog. "Kostendeckungspunktes" befindet. Unter dem Kostendeckungspunkt versteht man jenen Punkt, bei dem die Kurve der Gesamtkosten die Erlöskurve schneidet. "Rechts von diesem Punkt befindet sich der Betrieb in der Gewinnosphäre oder, besser gesagt, im Zustand der Kostenüberdeckung durch die Erlöse, links davon in jenem Bereich, in dem die Erlöse die Kosten nicht zu decken vermögen."¹⁾

Später wird ausführlich auf die Bedeutung der Break-even-Analyse für preispolitische Entscheidungen eingegangen.²⁾ An dieser Stelle soll lediglich aufgezeigt werden, auf welche Weise der jeweilige Beschäftigungsgrad des Hotels bzw. die Tatsache des Erreichens oder Nichterreichens des Kostendeckungspunktes die preispolitische Verhaltensweise des Hoteliers (und des Gastes) tendenziell beeinflusst.

a) Verhaltensweise bei geringer Kapazitätsauslastung

Bei nur geringer Kapazitätsauslastung des Beherbergungssektors befindet sich der Hotelbetrieb im allgemeinen unterhalb des Kostendeckungspunktes. Ausnahmsweise können auch einige wenige Gäste, beispielsweise ein Ölscheich mit seinem Gefolge, derartig hohe Umsätze verursachen, daß sich der Betrieb trotz eines hohen Anteils unausgelasteter Beherbergungskapazitäten über dem Kostendeckungspunkt befindet.

Abgesehen von diesem seltenen Fall ist das Hotel jedoch gezwungen, bei nur

1) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 169.

2) Vgl. S. 158 ff. dieser Arbeit.

geringer Nachfrage niedrige Preise zu setzen, da der Markt den "normalen" Preis nicht mehr akzeptiert. Ein Hotel, welches sich unterhalb des Kosten-deckungspunktes befindet, verhält sich preispolitisch nach dem Grundsatz der Verlustminimierung.¹⁾

In treffender Weise vergleicht Walterspiel den Hotelbetrieb in der Situation der Unterbelegung mit einer Marktfrau, die am Samstagmittag, also kurz vor Marktschluß, ihre übrig gebliebenen Salatköpfe noch zu einem mehr oder weniger herabgesetzten Preis zu verkaufen sucht, da diese über das Wochenende verderben würden.²⁾

Da auch die Beherbergungsleistung gewissermaßen eine "verderbliche" Ware ist, verhält sich das Hotel in der Situation unausgelasteter Kapazitäten ähnlich jener Marktfrau, indem es seine noch nicht vermieteten Zimmer zu relativ niedrigen Preisen abgibt.

Diese preispolitische Verhaltensweise von Hotels bei nur niedrigem Beschäftigungsgrad ist bisweilen auch der Nachfrage durchaus bekannt. Dies hat zur Folge, daß Preisforderungen des Hotels zur Zeit geringer Kapazitätsauslastung nicht ohne weiteres akzeptiert werden.³⁾ In dieser Situation kann der Gast

1) Die Kostenüberlegungen des Hotels werden später ausführlich dargestellt. Siehe S. 171 ff. dieser Arbeit.

2) Dieser Vergleich wurde von Walterspiel mehrfach in seinen Vorlesungen und Seminaren gebracht.

3) Walterspiel, G., Ist der Gast noch König? in: Festschrift zur Vollendung des 65. Lebensjahres von Prof. Paul Bernecker, Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, hrsg. vom Institut für Fremdenverkehrsforschung, Wien 1973, S. 37; vgl. hierzu auch Brüggemann, G., Mit Rabatten leere Luxusbetten füllen, in: Die Welt, 13. März 1974, S. 24; Hackmann, H., Kampf um jeden Gast, in: Touristik aktuell, Nr. 14, 2. April 1974, S. 3; o. V., Die Hotelkapazitäten in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West), Sonderdruck Nr. 9 der Deutschen Sektion IHA, o. O. 1975, S. 25.

- oft mit Erfolg - versuchen, einen niedrigen Übernachtungspreis zu erzielen.¹⁾ Die geringe Kapazitätsauslastung des Hotels bewirkt somit, daß die Preisbildung sich nicht mehr allein dadurch vollzieht, daß der Gast ein Preisangebot des Hotels annimmt oder ablehnt, sondern vielmehr ein "Markt des Aushandelns"²⁾ entsteht, "auf dem der Hotelier mit dem Kunden einzeln die Preise festlegt."³⁾

Tabelle 4: Häufigkeit des "Handels" von Hotelgästen

Frage: Wie häufig kommt es vor, daß Hotelgäste den Übernachtungspreis "drücken" wollen?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
nie	3	2
sehr selten	11	14
bisweilen	16	6
relativ häufig	2	-
Gesamtzahl der Betriebe	32	32

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 4.2)

1) Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 150, Fußnote 2: "Es ist bekannt, daß erfahrene Reisende beispielsweise im November in Paris für mehrwöchige Aufenthalte durch Ausspielen der Hotels gegeneinander bei entsprechender Hartnäckigkeit zu ganz erstaunlichen Preisangeboten kommen."

2) Schorn, G., Angebotspolitik, a.a.O., S. 91.

3) Ebenda, S. 91.

Obwohl es eine für das Verständnis der Preispolitik von Hotels bedeutsame Erscheinung ist, daß die Nachfrage bisweilen temporär geringe Kapazitätsauslastungen des Hotels zum Anlaß nimmt, einen günstigeren Übernachtungspreis auszuhandeln, zeigt dennoch die Umfrage, daß nur ein relativ geringer Teil der Einzelreisenden den geforderten Übernachtungspreis zu drücken versucht (siehe Tabelle 4). Ursächlich hierfür dürfte vor allem die Tatsache sein, daß es heute in Deutschland weitgehend unüblich geworden ist, als Letztverbraucher einen individuellen Preis auszuhandeln.

Die Auswertung der Umfrage erbrachte ferner, daß vornehmlich Gäste in größeren Häusern höheren Standards versuchen, den geforderten Preis herunterzuhandeln; in kleineren Betrieben versucht der Gast in der Regel nicht um den Preis zu feilschen. Eine Ursache hierfür dürfte vor allem die Tatsache sein, daß kleinere Hotelbetriebe von vorneherein ein niedrigeres Preisniveau haben als große Luxushotels. Zudem sind in kleineren Betrieben die Kapazitäten wesentlich schneller ausgelastet; damit ergeben sich Marktsituationen, die den Gast geradezu zum Handeln herausfordern, weniger häufig als in Großbetrieben. Das Problem der Kapazitätsauslastung vieler Großhotels kennt der Gast aus der Tagespresse, die ihn teilweise sogar zum Handeln ermutigt.¹⁾

Walterspiel führt die Tatsache, daß vor allem in Luxushotels um den Übernachtungspreis gehandelt wird, auf "Aspekte des Sozial-Prestiges"²⁾ zurück.

1) Vgl. o.V., Handeln lohnt, in: Capital, 10. Juni 1974, S. 27: "Hotelpreise sollte deshalb niemand unbesehen akzeptieren, besonders nicht in den Großstädten, wo Überkapazitäten bestehen ..."; vgl. hierzu auch o.V., Gegen die Rabatte, in: Handelsblatt, 30. Mai 1974, S. 27; o.V., Zuwenig Gäste für zuviel Betten, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 15, 13. Mai 1974, S. 3. Siehe auch die Stellungnahme der hotelbetriebswirtschaftlichen Fachpresse zur Aufforderung, Hotelpreise nicht ohne weiteres zu akzeptieren: o.V., Wirbel um Hotelrabatte, in: Deutsche Gaststätte, 27. Jg. Nr. 23, 9. Juni 1974, S. 2; o.V., Die Hotelkapazitäten in der Bundesrepublik und Berlin (West), a.a.O., S. 24.

2) Walterspiel, G., Ist der Gast noch König?, a.a.O., S. 37.

Es herrscht die Spielregel: "Ich bin eine für das Hotel so wichtige Persönlichkeit, daß ich zu dem auserlesenen Kreis der Wenigen gehöre, die hier Rabatt erhalten."¹⁾ Deshalb "handeln" vor allem jene Gäste, deren Zahlungsfähigkeit an und für sich groß genug wäre, um den geforderten Übernachtungspreis entrichten zu können.

In stärkerem Umfang als Einzelreisende versucht die sog. organisierte Nachfrage, zu der vor allem die Reiseveranstalter zu rechnen sind, eine nur geringe Kapazitätsauslastung des Hotels und die daraus resultierende nachgiebige preispolitische Verhaltensweise auszunutzen. Die Verhandlungsposition des Großnachfragers nach Übernachtungsleistungen ist natürlich wesentlich größer als die des einzelnen Gastes; die Stärke der Verhandlungsposition hängt im wesentlichen von der Größe des Zimmerkontingents ab, welches der Reiseveranstalter beansprucht bzw. vom Hotel zur Verfügung gestellt wird.²⁾

Obwohl Reiseveranstalter grundsätzlich danach trachten, geringe Preise zu erzielen, verzichten sie gegebenenfalls auf ein Drücken der Preise, um sich bei anderen Instrumenten (Qualität, Zahlungskonditionen), die ihnen bedeutungsvoller erscheinen, Verhandlungserfolge zu sichern.³⁾ "Die Tendenz zum möglichst minimalen Preis bleibt zwar erhalten, oft kommt ihr aber nur sekundäre Bedeutung zu."⁴⁾

1) Walterspiel, G., Ist der Gast noch König?, a. a. O., S. 37.

2) Der Reiseveranstalter reserviert i. a. für den Zeitraum eines Jahres eine bestimmte Bettenzahl in einem Hotel, kann jedoch nicht garantieren, daß diese für ihn bereitgehaltenen Zimmer in der Tat auch von seinen Gästen beansprucht werden. Das Risiko der Nichtbelegung trägt somit allein der Hotelier. Deshalb vertritt Holzinger die Ansicht, der Reiseveranstalter, der eine große Bettenzahl in einem bestimmten Hotel reserviert, sollte das Preisangebot als Risikoausgleich für den Hotelier etwas erhöhen. In der Realität sind derartige Überlegungen jedoch weitgehend unüblich. (Vgl. Holzinger, H., Zur Hotelbeschaffungspolitik des Reiseveranstalters, Diss. Wien 1973, S. 90.)

3) Vgl. ebenda, S. 75.

4) Ebenda, S. 75.

Festzuhalten bleibt, daß sich das Hotel bei nur geringer Kapazitätsauslastung äußerst nachgiebig gegenüber der Nachfrage im Hinblick auf seine Preissetzung verhält. Die preispolitische Verhaltensweise ist jedoch eine völlig andere, wenn die Kapazitäten des Hotels ausgelastet sind, oder anders ausgedrückt, wenn sich der Betrieb über dem Kostendeckungspunkt befindet.

b) Verhaltensweise bei hoher Kapazitätsauslastung

Bei hoher Kapazitätsauslastung des Hotelbetriebes ist eine grundlegend andere preispolitische Verhaltensweise festzustellen. In dieser Situation oberhalb des Kostendeckungspunktes versucht der Hotelbetrieb Höchstpreise zu erzielen.

Die Notwendigkeit, während der Zeit starker Nachfrage die Preise nach dem "Höchstwertprinzip"¹⁾ zu bestimmen, um einen möglichst hohen Umsatz zu erzielen, ist insbesondere in Saisonhotels leicht einzusehen. Das Hotel muß in den wenigen Monaten der Hochsaison die Umsätze des gesamten Jahres erwirtschaften. Die Folge ist, daß der Betrieb in dieser Zeit Übernachtungspreise fordert, die erheblich über dem Preis liegen, der den Durchschnittskosten (plus Gewinnaufschlag) entsprechen würden.²⁾

Bemerkenswert ist, daß das Hotel bei hoher Kapazitätsauslastung mit wesentlich geringeren "Stückkosten" produziert als bei schwacher Kapazitätsauslastung. Der Hotelier ignoriert jedoch diesen Kostenzusammenhang und fordert Preise, die der jeweiligen Nachfragesituation gerecht werden.

Walterspiel vergleicht die Situation des Hotels zur Zeit hoher Kapazitätsauslastung und die daraus resultierende preispolitische Verhaltensweise mit der

1) Siegart, H., Der Einfluß der fixen Kosten auf die Unternehmungspolitik, a. a. O., S. 164.

2) Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 177.

eines "Hamsters" oder (wegen der Kürze der Saison) mit der eines "Murmeltieres": "In der kurzen Zeit des Überflusses der Hochsaison muß es für Rücklagen und ein 'Fettpolster' sorgen, in der Übergangszeit muß es sich redlich von dem ernähren, was eben gerade noch abfällt."¹⁾ Der Hotelbetrieb ist also gewissermaßen gezwungen, zu Zeiten hoher Nachfrage eine Reserve anzulegen für Zeiten, in denen die Kapazitäten nur zum Teil, im typischen Saisonhotel monatelang überhaupt nicht ausgelastet sind.

Dennoch wird das "solide" Hotel nicht seine Preise beliebig nach oben setzen, wenn die Nachfrage steigt.²⁾ Trotz der deutlich erkennbaren Tendenz, die Preisstellung von der jeweiligen Kapazitätsauslastung abhängig zu machen, kommt es in der Regel nicht zu derart starken Preisausschlägen, wie es aufgrund des Angebots- und Nachfragemechanismus eigentlich zu erwarten wäre.³⁾ Denn das Hotel ist in der Regel um eine weitgehend kontinuierliche, der Nachfrage gegenüber vertretbare Preispolitik bemüht.

In der Situation einer hohen Kapazitätsauslastung ist das Hotel im allgemeinen nicht bereit, der Nachfrage Preisnachlässe einzuräumen. Bisweilen werden jedoch großen Reiseveranstaltern auch während der Hochsaison relativ niedrige Preise gewährt, insbesondere dann, wenn der Reiseveranstalter dazu beiträgt, die Kapazitätsauslastung des Hotels auch während nachfrageschwacher Zeiten zu verbessern.

Bei sehr hoher Nachfrage treten Hotels bisweilen als "Optionsfixierer"⁴⁾ auf, indem sie sowohl den Preis als auch die abzunehmende Leistungsmenge bestimmen. Viele Saisonhotels verlangen während der Hochsaison nicht nur absolute Höchstpreise, die auch bezahlt werden, sondern verpflichten darüber

1) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 177.

2) Vgl. Walterspiel, G., Marktformen, a. a. O., S. 273.

3) Vgl. Berekoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, a. a. O., S. 71.

4) Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, a. a. O., S. 67 sowie Krelle, W., Preistheorie, a. a. O., S. 22.

hinaus noch den Gast, einen bestimmten Mindestaufenthalt in dem betreffenden Hotel zu verbringen.¹⁾

Die preispolitische Verhaltensweise des Hotels ist jedoch nicht nur von der Kapazitätsauslastung des eigenen Betriebes, sondern auch vom Beschäftigungsgrad etwaiger Konkurrenzbetriebe abhängig. Wenn damit gerechnet werden kann, daß die Nachfrage alle Hotelunternehmen eines bestimmten Teilmarktes auslasten wird, muß sich jeder Unternehmer nur nach der Marktposition des gesamten Gebietes richten.²⁾

Bei großer Nachfrage besteht unter den betreffenden Hotels weitgehend Einigkeit in ihrer Verhaltensweise; Preiserhöhungen, etwaige Mindestaufenthalte oder Zahlungsmodalitäten werden aufeinander abgestimmt.³⁾ Obwohl in der Regel keine ausdrücklichen Verabredungen getroffen werden, besteht doch "allseitige stillschweigende Anerkennung gewisser Verhaltensnormen, auf die sich jeder Konkurrent verlassen kann."⁴⁾ Bei allgemein schlechter Absatzlage hingegen existiert in der Regel kein gemeinsames Vorgehen mehr. Vielmehr versucht jedes Hotel, soviel als möglich von der geringen Nachfrage auf sein Unternehmen zu ziehen.

1) Beispielsweise macht die Mehrzahl der Hotelbetriebe in Garmisch-Partenkirchen während der Weihnachtshochsaison einen Mindestaufenthalt von 12 - 14 Tagen zur Bedingung.

2) Vgl. Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 126.

3) Derartige Abreden werden beispielsweise am sog. "Hoteller-Stammtisch" getroffen.

4) Krelle, W., Preistheorie, a. a. O., S. 82.

3. Vermeidung von Preiskampf als vorherrschende preispolitische Verhaltensweise

Die Tatsache, daß in einzelnen Städten aufgrund von Bettenüberkapazitäten Preisunterbietungen anzutreffen sind, wird häufig als Ausdruck eines allgemeinen Preiswettbewerbs in der Hotellerie gewertet.¹⁾ Wenn auch nicht in Abrede gestellt werden soll, daß es in der Hotellerie bisweilen Preiskämpfe gibt,²⁾ können dennoch Verhaltensweisen, die den Konkurrenzkampf mit preispolitischen Mitteln bestreiten, für die Hotellerie in ihrer Gesamtheit nicht als typisch erachtet werden.

-
- 1) Vgl. hierzu statt vieler: Lotz, G., Die Auswirkungen von Messen auf das Hotelgewerbe, in: AHGZ / Deutsche Hotelnachrichten, 75. Jg. Nr. 9, 1. März 1975, S. 9; Lotz, G., Sind die überseeischen Gesellschaften allein an den Hotel-Überkapazitäten in Europa schuld?, in: Hotel-Restaurant, 10. Jg. Nr. 2, Febr. 1975, S. 55 ff.; Lotz, G., Dumping-Preise bringen keine Lösung, in: Hotel-Restaurant, 10. Jg. Nr. 1, Jan. 1975, S. 8 ff.; o.V., Front gegen die Preisschleuderei, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 22, 1. Juni 1974, S. 10; o.V., Deutsche Wirte auf schmalem Grad zwischen Pleite und magerem Gewinn, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 47, 23. Febr. 1974, S. 2; o.V., Der Bettenberg beunruhigt die Hotellerie, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 42, 19. Okt. 1974, S. 3; o.V., Berliner Hotellerie zieht mit Kampfpreisen gegen Bettenberg, in: Deutsche Gaststätte - Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 44, 2. Nov. 1974, S. 1; o.V., Verschärfte Wettbewerbslage in der Hotellerie, in: Die Deutsche Gaststätte - Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 49, 2. Dez. 1972, S. 2; o.V., Stadt-Hotels mit weiteren Einbußen, in: Die Deutsche Gaststätte - Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 29, 15. Juli 1972, S. 2.
 - 2) Im Journalismus wird vielfach der Begriff "Preisdumping" für ruinöse Preisunterbietungen verwendet (engl. to dump = unterbieten, verschleudern). Dieser Begriff soll jedoch im folgenden nicht weiter verwendet werden, da unter "Dumping" im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch nicht Preisunterbietungen generell, sondern vielmehr eine besondere Form der Preisdifferenzierung verstanden wird. "Dumping" liegt nämlich dann vor, "wenn ein Gut im Ausland (Hervorhebung durch d. Verf.) unter dem normalen Wert in den Handel gebracht wird" (Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dumping, Bd. 2, hrsg. von H. u. R. Selien, 9. Aufl., Wiesbaden 1976, Sp. 1111 f.).

Die nachfolgenden Untersuchungen werden vielmehr zeigen, daß wirtschaftsfriedliche Verhaltensweisen, welche geradezu Preiskämpfe vermeiden, für die Hotellerie in ihrer Gesamtheit typisch sind. Damit soll jedoch keineswegs geleugnet werden, daß auf einigen wenigen lokalen Teilmärkten Preiskämpfe anzutreffen sind. Nur stellen sie gewissermaßen die Ausnahme dar.

Zur Begründung der hier aufgestellten These, Vermeidung von Preiskampf sei die vorherrschende preispolitische Verhaltensweise in der Hotellerie, soll zuerst die Preiselastizität der Nachfrage nach Beherbergungsleistungen untersucht werden. Sodann sollen die Besonderheiten der Konkurrenzverhältnisse in der Hotellerie näher erläutert werden. Schließlich ist auch die Unternehmerpersönlichkeit des Hoteliers, insbesondere seine Einstellung zur Preispolitik, als Indiz für die hier als typisch erachtete Verhaltensweise anzusprechen.

- a) Überwiegend geringe Preiselastizität der Nachfrage als Determinante der Verhaltensweise

Im folgenden soll die Preiselastizität der Nachfrage nach Beherbergungsleistungen untersucht werden. Die Preiselastizität der Nachfrage (E_{xb}) ist definiert als infinitesimale Mengenänderung ($dx:x$), verursacht durch eine infinitesimale Preisänderung ($dp:p$):¹⁾

$$E_{xb} = - \frac{dx}{x} : \frac{dp}{p} .$$

Da dieser Ausdruck im Regelfall negativ ist (höhere Preise bewirken geringere Mengen und umgekehrt), wird er mit einem Minuszeichen versehen.²⁾

1) Vgl. Krelle, W., Preistheorie, a.a.O., S. 4.

2) Vgl. ebenda, S. 4.

aa) Auswirkungen der Unvollkommenheitsfaktoren des Hotelmarktes

Durch den Vollkommenheitsgrad eines Marktes wird die Elastizität der Nachfrage auf Preisänderungen entscheidend beeinflusst. Die Betrachtung der Unvollkommenheitsfaktoren des Hotelmarktes ließ bereits erkennen, daß die Nachfrage relativ unelastisch auf Preisänderungen einzelner Hotels reagiert. Denn die Wirkung von Preisvariationen tritt infolge der benötigten Reaktions- und Anpassungszeiten nur zögernd ein. Aufgrund der nur geringen Markttransparenz setzt der Gast meist Preisherabsetzungen - insbesondere zu Zeiten allgemeiner Kostensteigerungen - mit Leistungsminderungen gleich. Zudem werden für die Nachfrage aufgrund der Differenziertheit des gesamten Hotelangebots Vergleiche der Preis-Leistungs-Relation verschiedener Hotels erheblich erschwert. Schließlich macht der Gast infolge einer Vielzahl sachlicher, zeitlicher, räumlicher und vor allem persönlicher Präferenzen die Wahl eines bestimmten Hotels nicht primär vom Übernachtungspreis abhängig. Aufgrund dieser Unvollkommenheitsfaktoren kann die betriebsindividuelle Nachfrage als verhältnismäßig unelastisch bezeichnet werden.

Die Unvollkommenheit des Hotelmarktes hat zur Folge, daß der gesamte Markt in eine Vielzahl sog. "Elementarmärkte" zerfällt.¹⁾ Während die nationalökonomische Preistheorie nur im Sonderfall des Monopols den Betrieben die Möglichkeit einer aktiven Preispolitik zugestand,²⁾ geht die moderne Preistheorie davon aus, daß im Grunde jeder Anbieter eine monopolähnliche Stellung innehat, die ihm einen bestimmten Freiheitsraum bei seiner Preispolitik einräumt.³⁾

1) Vgl. besonders Stackelberg, H. v., Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, a. a. O., S. 221 ff. sowie S. 240 ff.

2) Vgl. Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, a. a. O., S. 6.

3) Vgl. Arndt, H., Unvollständiger Wettbewerb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart 1959, S. 581 ff. sowie Krelle, W., Preistheorie, a. a. O., S. 195.

Gutenberg bezeichnet diesen Freiheitsraum als "monopolistischen Abschnitt der polypolistischen Absatzkurve".¹⁾ Dieser monopolistische Bereich ist durch einen oberen und einen unteren Grenzpreis bestimmt.²⁾ Innerhalb dieses Intervalls kann das einzelne Hotel von einem bestimmten Preis der Konkurrenz abweichen, ohne daß die Nachfrage spürbar auf diese Preisänderung reagiert.³⁾

In Abbildung 1 ist der monopolistische Bereich eines Hotelbetriebes graphisch dargestellt. Die Graphik geht von der Annahme aus, daß die Nachfrage eines Hotels, dessen durchschnittliches Preisniveau DM 40, -- beträgt, auf Preisänderungen bis zu 10 % noch nicht reagiert.

Demnach liegt der monopolistische Bereich zwischen den Preisgrenzen von DM 36, -- und DM 44, --, also im Bereich der Strecke A - B in Abb. 1. Preisenkungen bis zu 10 % reichen noch nicht aus, um Nachfrage von der Konkurrenz abzuwerben.⁴⁾ "Der Preisanreiz ist noch nicht stark genug, um sie von den anderen Unternehmen abzuziehen."⁵⁾

Andererseits reagiert die Nachfrage des Hotels bei Preissteigerungen von 10 % noch nicht. Denn innerhalb dieses monopolistischen Bereichs wirkt sich der Preis weder auf die Höhe der Nachfrage aus noch bewirkt er eine kurzfristige Reaktion der Konkurrenz, die ja ex definitione in diesem Präferenzbereich nicht vorhanden ist. Erst bei Verlassen des monopolistischen Bereichs wendet sich die Nachfrage der Konkurrenz zu.

1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 240.

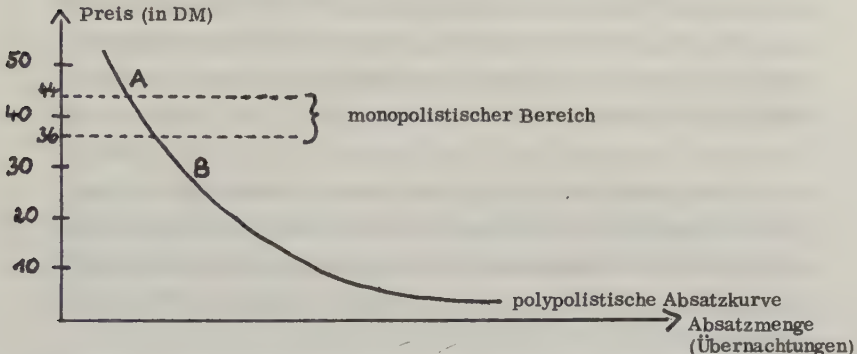
2) Vgl. ebenda, S. 240.

3) Vgl. Eucken, W., Grundlagen der Nationalökonomie, a.a.O., S. 97.

4) Ein geringer Nachfragezuwachs ist lediglich darauf zurückzuführen, daß aufgrund des niedrigeren Preisniveaus bisher latente Nachfrage wirksam zu werden vermag.

5) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 255 f.

Abb. 1: Darstellung des monopolistischen Bereichs von Hotels



Quelle: Ähnliche Darstellung bei Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a. a. O., S. 82.

Aufgrund der Unvollkommenheitsfaktoren des Hotelmarktes liegt die Vermutung nahe, daß die meisten Hotels einen relativ breiten monopolistischen Freiheitsraum bei ihrer Preisgestaltung einnehmen. "Der Abstand der oberen und der unteren Intervallgrenze ist um so größer, je stärker die Bindung des Käufers an jeweils ein Unternehmen ist."¹⁾ Infolge der verschiedenen Präferenzen ist in der Hotellerie die Bindung der Nachfrage an einem bestimmten Betrieb sehr stark. Dies bewirkt, daß der Hotelbetrieb seinen Preis erheblich erhöhen muß bzw. die Konkurrenz ihre Preise sehr stark senken muß, damit der Gast dazu veranlaßt wird, ein anderes Hotel aufzusuchen.

Mit der theoretischen Begründung eines relativ breiten preispolitischen Spielraums aufgrund der Unvollkommenheit des Hotelmarktes stimmt auch die empirische Untersuchung überein. Tabelle 5 zeigt, daß der Großteil der untersuchten Betriebe erst bei sehr starken Preiserhöhungen (über 15 %) befürchtet, Kundschaft zu verlieren. Nur in Ausnahmefällen führen bereits geringfügige Preiserhöhungen (bis zu 5 %) zu einem spürbaren Rückgang der Nachfrage.

1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a. a. O., S. 246.

Dieses Ergebnis zeigt, daß der monopolistische Freiheitsraum des Hotelbetriebes in der Regel relativ breit ist, zumal zu erwarten ist, daß die Nachfrage, die sich bei hohen Preisänderungen "ihres" Hotels nicht der Konkurrenz zuwendet (so die Fragestellung bei der Umfrage), nur auf sehr hohe autonome Preissenkungen der Konkurrenz reagiert.

Der verhältnismäßig breite preispolitische Indifferenzbereich hat allerdings auch zur Folge, daß der Erfolg eigener preispolitischer Maßnahmen in Frage gestellt ist, da es Schwierigkeiten bereitet, Nachfrage von der Konkurrenz, die ja ebenfalls einen mehr oder weniger großen reaktionsfreien Raum besitzt, abzuziehen.¹⁾

Tabelle 5: Erwartete Auswirkungen bei alternativen Preiserhöhungen

Frage: In welchem Fall müssen Sie befürchten, bei Preiserhöhungen einen Großteil ihrer Kundschaft zu verlieren?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
bei sehr geringen Preiserhöhungen (bis zu 5 %)	2	1
bei spürbaren Preiserhöhungen (5 bis 15 %)	6	6
bei sehr starken Preiserhöhungen (über 15 %)	22	14
keine Antwort	2	1
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage (siehe Anlage II, Frage 4.5)

1) Vgl. hierzu auch Hacker, F., Betriebsformenbereinigung im Gast- und Schankgewerbe, Diss. Wien 1967, S. 55.

Der Hotelier kann diesen monopolistischen Bereich nur ungenau abschätzen, indem er zu einer Vorstellung gelangt, welchen Preis die Übernachtung kosten darf; in der Regel erachtet er einen bestimmten Preisbereich für relevant. Diese Vorstellungen, die der Hotelier vor allem aufgrund persönlicher Erfahrungen gewinnt, führen infolge ihrer Ungenauigkeit keineswegs zu "falschen" Preisen, denn der monopolistische Bereich erlaubt es ihm ja, ungenau zu sein.

Die konkrete Bestimmung eines Preises innerhalb dieses monopolistischen Bereichs erfolgt teilweise dadurch, daß Kostengesichtspunkte in die Überlegungen einbezogen werden. Viele Hoteliers verzichten jedoch hierauf von vornherein und treffen die konkrete Preisentscheidung ebenso gefühlsmäßig wie die Festlegung des von Nachfrage und Konkurrenz gleichermaßen tolerierten Preisbereichs.

Die aus der Unvollkommenheit des Hotelmarktes resultierende geringe Elastizität der Nachfrage ist eine Ursache dafür, daß tendenziell Preiswettbewerbe auf breiter Front vermieden werden.¹⁾ Denn die Existenz derartiger monopolistischer Bereiche bewirkt, daß "Märkte, auf denen angeblich 'Konkurrenz' herrscht, in Wahrheit meist in ein Netzwerk verknüpfter Märkte zerfallen, auf denen jeder Verkäufer eine monopolähnliche Stellung behauptet."²⁾

Mit zunehmendem Vollkommenheitsgrad auf dem Hotelmarkt, der vor allem durch eine weitgehende Uniformierung des Beherbergungsangebots, der Erhöhung der Markttransparenz, Abbau der Präferenzenstruktur und dergleichen mehr beruht, ist eine erhöhte Bereitschaft zum Preiswettbewerb zu erwarten. Heute jedoch sehen noch die meisten Hotelbetriebe die beste Möglichkeit einer Koexistenz im Nicht-Preiswettbewerb.

1) Vgl. Marzen, W., Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik, Saarbrücken 1963, S. 126 ff.

2) Eucken, W., Grundlagen der Nationalökonomie, a.a.O., S. 97.

ab) Abhängigkeit der Preiselastizität vom Reisezweck

Die Preiselastizität nach Hotelleistungen ist vor allem auch vom Reisezweck abhängig. Entscheidend hierfür ist die Tatsache, daß der Gast in der Regel ein Hotel nicht deshalb aufsucht, weil er dort gerne übernachtet, sondern weil er sich an einem fremden Ort zu irgendeinem Zweck aufhalten will, mangels eines eigenen Haushalts an diesem Ort jedoch zur Befriedigung seiner elementaren Bedürfnisse wie Schlafen und Essen die Leistungen hierfür geeigneter Betriebswirtschaften in Anspruch nehmen muß.

Je dringlicher nun das Bedürfnis des Gastes ist, an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit zu übernachten, desto unelastischer reagiert er auf Preisänderungen des Hotels. Die Elastizität der Nachfrage verhält sich zur Dringlichkeit des Bedürfnisses umgekehrt proportional.¹⁾ Da bei den Leistungen des Hotelbetriebes keine exakte Trennung in lebensnotwendigen und gehobenen Bedarf erfolgen kann,²⁾ muß die Frage der Preisreagibilität differenzierter untersucht werden.³⁾

Gölden unterscheidet zwischen "gebundenem" und "ungebundenem" Fremdenverkehr.⁴⁾ Ersterer beinhaltet eine von jeder direkten materiellen Erwägung verhältnismäßig unabhängige und daher unelastische Nachfrage, die überall dort vorliegt, wo die Inanspruchnahme der touristischen Nachfrage unbedingt erforderlich oder unausweichbar ist.

Hierbei handelt es sich beispielsweise um Kranke, die nur an gewissen Orten

1) Vgl. Brand, I., Die Elastizität der Nachfrage als betriebspolitisches Problem, Diss. Berlin 1934, S. 23.

2) Vgl. Keller, F., Preispolitik, a. a. O., S. 31.

3) Vgl. Marzen, W., Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik, a. a. O., S. 121 ff.

4) Vgl. Gölden, H., Die Entwicklung der Nachfrage im Fremdenverkehr, in: Zeitschrift für Schweizerische Statistik und Volkswirtschaft, Heft 1, 1940, S. 84 ff.

Heilung finden können, oder um Wallfahrer, die an einem bestimmten Ort Gnade suchen. Für diese und ähnliche Nachfragegruppen wird die Hotelleistung zum "existenznotwendigen"¹⁾ Bedarf. Die Preiselastizität dieser Reisenden ist deshalb nahe null, das heißt, sie reagieren in der Regel nicht auf Preisänderungen von Hotels.²⁾

Auch der sog. Geschäftsreiseverkehr stellt vornehmlich "gebundene" Nachfrage dar. Denn Übernachtungen sind für Geschäftsreisende von größter Bedeutung, gewissermaßen stellen sie ein Investitionsgut dar. Der Geschäftsreisende hat meist nur geringe Möglichkeiten, Ort und Zeit seines Aufenthalts frei zu bestimmen. Hinzu kommt, daß er vielfach auch nur geringe Freiheiten bei der Auswahl eines bestimmten Hotelbetriebes hat. Ursache hierfür ist neben allgemeinen Prestigegründen auch die Tatsache, daß eine bestimmte Tagung in diesem Hotel oder in Nähe des betreffenden Hotels stattfindet, oder auch, weil Geschäftsfreunde ebenfalls in diesem Hotel wohnen.

Die Folge ist, daß diese Nachfragegruppe im allgemeinen relativ unelastisch auf Preisänderungen des Hotels reagiert. Die Möglichkeit, in einem bestimmten Hotel einen geeigneten Rahmen für die Abwicklung irgendwelcher Geschäfte vorzufinden, wird in der Regel höher bewertet als ein geringerer Übernachtungspreis in einem anderen Hotelbetrieb, der nicht diese Voraussetzungen erfüllt.

Die nur geringe Preiselastizität der Geschäftsreisenden ist auch darauf zurückzuführen, daß der Aufwand für den Hotelaufenthalt in der Regel vom Unternehmen des Reisenden getragen wird. Da der Hotelaufenthalt des Geschäftsreisenden vorwiegend als "Kostenfaktor der Produktion"³⁾ betrachtet wird,

1) Vgl. Vormbaum, H., Differenzierte Preise, a. a. O., S. 37 ff.

2) Vgl. hierzu auch Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a. a. O., S. 23.

3) Pfister, B., Beiträge zur ökonomischen Theorie des Fremdenverkehrs, in: JbF, 1. Jg. (1953), Heft 2, S. 2.

ist der Übernachtungspreis von untergeordneter Bedeutung.¹⁾

Weniger elastisch reagieren diejenigen Geschäftsreisenden auf Preiserhöhungen eines Hotels bzw. auf unterschiedliche Preisniveaus verschiedener Hotels, die ihre Unterkunft selbst bezahlen müssen oder denen ein bestimmter Spensensatz zur Verfügung steht, der nicht mit den effektiv getätigten Ausgaben verrechnet wird.²⁾ Grundsätzlich spielt jedoch auch für diese Gruppe der Geschäftsreisenden der Übernachtungspreis aufgrund der oben genannten Gründe nur eine untergeordnete Rolle für die Wahl eines bestimmten Hotels.

Tabelle 6: Preisverhalten von Urlaubs- und Geschäftsreisenden

Frage: Welche Nachfragegruppe reagiert Ihrer Beobachtung nach empfindlicher auf preisliche Veränderungen?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
Urlaubsreisende	17	16
Geschäftsreisende	13	5
kein Unterschied	2	1
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 4.7)

Im allgemeinen wird davon ausgegangen, daß der sog. "freie" Reiseverkehr,³⁾

1) Vgl. hierzu auch Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a.a.O., S. 51.

2) Vgl. Tidemann, M., Ausnutzung der jetzigen und zukünftigen Hotelkapazität für Kongresse, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr Nr. 1 (1975), S. 25.

3) Vgl. Gölden, H., Die Entwicklung der Nachfrage im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 86.

der weitgehend mit dem Urlaubsreiseverkehr identisch ist, elastischer auf Preisänderungen reagiert als die diversen Formen des gebundenen Reiseverkehrs.¹⁾ Denn der Urlaubsreisende kann wesentlich freier zwischen verschiedenen Orten und Beherbergungsformen wählen. Je mehr die Hotelleistung den Charakter des absolut notwendigen Bedarfs verliert, es also "zu einem gehobenen Lebensgefühl gehört, ein Hotel zu konsumieren"²⁾, desto elastischer reagiert scheinbar die Nachfrage auf Preisänderungen.

Wenngleich für den Urlaubsreiseverkehr der Übernachtungspreis des Hotels für die Wahl des Reiseziels bzw. des Hotels am Bestimmungsort eine größere Rolle spielt als bei den gebundenen Formen, kann dennoch unserer Ansicht nach auch für diese Nachfragegruppe keineswegs eine sehr hohe Elastizität unterstellt werden. Denn auch hier sucht der Großteil der Gäste nur deshalb ein Hotel auf, weil er an einem bestimmten fremden Ort einen Zweck erfüllen will. Je stärker nun der Gast den Wunsch hat, ein Gebiet oder eine Stadt zu einem bestimmten Zeitpunkt aufzusuchen, desto geringer ist die Preiselastizität der Nachfrage.

Zum sog. freien Reiseverkehr zählt auch die (kleine) Gruppe von Gästen, welche ein Hotel nicht vornehmlich zur Befriedigung dringender Bedürfnisse, die bei Erfüllung eines bestimmten Zweckes auftreten, beanspruchen, sondern gewissermaßen das Hotel um des Hotels willen aufsuchen. In diesem Fall befriedigt das Hotel einen ausgesprochenen Luxusbedarf. Auch für diese Nachfragegruppe spielt der Übernachtungspreis keineswegs die dominierende Rolle und demnach ist Preisänderungen auch nicht unbedingt ein absatzändernder Effekt zuzuschreiben.

-
- 1) Vgl. hierzu Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 115; Gugg, E., Untersuchung der Entwicklung im Beherbergungswesen saisonabhängiger Fremdenverkehrsorte, in: JbF, 15. Jg. (1967), S. 8; Kunz, B., Zur Angebotspolitik der gastgewerblichen Unternehmung, a.a.O., S. 45.
 - 2) Schumacher, L., Eine gesamte Branche beklagt die Zustände, wie sie sind, sie beklagt aber im Grunde nur die Folgen der Versäumnisse der Vergangenheit, in: Restaurant- und Hotelmanagement, 6. Jg., Mai 1975, S. 9.

Diese Überlegungen sollten zeigen, daß weder beim gebundenen noch beim sog. freien Reiseverkehr von einer überaus elastischen Nachfrage ausgegangen werden kann; die meisten Hoteliers wissen sehr wohl, daß sich durch geringfügige Preisänderungen die betriebsindividuelle Nachfrage nur geringfügig ausdehnen läßt. Hieraus resultiert auch die als typisch erachtete preispolitische Verhaltensweise von Hotels.

ac) Weitere Bestimmungsfaktoren der Preiselastizität der Nachfrage

Neben den verschiedensten Präferenzen der Nachfrage und dem Reisezweck hängt die Elastizität der Hotelnachfrage auf Preisänderungen von einer Vielzahl weiterer Faktoren ab. In dieser Arbeit kann nicht versucht werden, Korrelationen zwischen diesen einzelnen Faktoren und Preiselastizitäten zu untersuchen. Dennoch soll anhand einiger weiterer Überlegungen aufgezeigt werden, daß ein Großteil der Nachfrager relativ unelastisch auf eine differenzierte Preisgestaltung des Hotels reagiert.

Als wesentlicher Bestimmungsfaktor der Preiselastizität der Nachfrage kann das Einkommen der Gäste bezeichnet werden. Je höher das Einkommen des Gastes ist, desto geringer ist in der Regel die Bedeutung des Übernachtungspreises für die jeweilige Kundschaft des Hotels. Deshalb stehen insbesondere Luxushotels einer relativ unelastischen Nachfrage gegenüber.

Der weitverbreiteten Anschauung, einkommensschwächere Schichten reagierten elastischer auf Preisänderungen, kann nur bedingt zugestimmt werden. Denn zum einen können diese Nachfrager nicht auf Preisänderungen reagieren, aus Gründen, die noch dargelegt werden, zum anderen wird auch von einkommensschwächeren Personen der Übernachtungspreis als Bestimmungsfaktor für die Wahl des Reiseziels bzw. der Beherbergungsform weitgehend ignoriert.

Zwar reagieren in der Regel Gäste mit geringem Einkommen in stärkerem Umfang auf Preiserhöhungen, jedoch veranlassen Preissenkungen von Hotels

höherer Kategorie diese Gästegruppe nur teilweise zu einem Wechsel des Hotels. Beispielsweise ermäßigen viele große Luxushotels in der Nebensaison ihre Übernachtungspreise sehr stark, so daß ihre Preise temporär dieselbe Höhe haben wie die Übernachtungspreise qualitativ niedrigerer Betriebe. Nur relativ wenige Gäste jedoch werden durch diese preispolitische Maßnahme veranlaßt, das höherwertige Hotel aufzusuchen.

Ursächlich hierfür ist vor allem die Tatsache, daß viele Gäste, die einfacheren Beherbergungsbetriebe bevorzugen und auch gewohnt sind, sich in der Atmosphäre eines Luxushotels - unabhängig von dessen Preisstellung - nicht wohlfühlen. Das Gefühl des "Verlorenseins" in der ungewohnten Atmosphäre sehr guter Hotels wird durch die leeren Hotelkapazitäten, auf die letztlich diese preispolitische Maßnahme zurückzuführen ist, noch verstärkt.

Bedenken, hinsichtlich Kleidungs- und Umgangsformen bzw. gesellschaftlicher Stellung den Anforderungen des Luxushotels nicht gerecht werden zu können, mögen die Hauptursache dieser Verhaltensweise vieler Gäste sein. Daher kann die Preiselastizität auch bei Nachfragern niedriger Einkommensverhältnisse als verhältnismäßig gering betrachtet werden.

In engem Zusammenhang mit dem Einkommen ist das Alter des Gastes als weiterer Bestimmungsfaktor der Preiselastizität zu nennen. Ältere Menschen haben neben den besseren Vermögensverhältnissen vielfach ein höheres Bedürfnis nach Komfort als junge Menschen, die sich oftmals mit einfachen Übernachtungsmöglichkeiten zufrieden geben. Während durch Preiserhöhungen vertretbaren Umfanges ältere Menschen in der Regel nicht zu einem Wechsel der Hotelkategorie oder Beherbergungsform veranlaßt werden, übernachten viele junge Leute auch dann nicht in einem Luxushotel, wenn dessen Preise erheblich reduziert sind. Lebensart, Einstellung zum (ungezwungenen) Reisen, "Abenteuerlust" und dergleichen mehr sind für viele junge Menschen meist wichtiger als das Preisargument eines Beherbergungsbetriebes. Insofern kann auch hier von einer relativ unelastischen Nachfrage ausgegangen werden.

Auch der Beruf des Gastes ist für die Preiselastizität der Nachfrage von Bedeutung.¹⁾ Denn vielfach wird es auch bei sehr starken Preissenkungen nicht gelingen, bestimmte Berufsgruppen für die Inanspruchnahme von Hotelleistungen zu gewinnen. Beispielsweise kann ein Hotel die Gruppe der Landwirte auch nicht bei sehr günstigen Übernachtungspreisen zum Reisen bewegen, da diese aufgrund ihrer Tätigkeit weitgehend gebunden sind.²⁾ Auch der Geschäftsreisende, der Anfang Januar seine Inventur zu machen hat, kann auch bei niedrigsten Preisen nicht dazu veranlaßt werden, seinen (Weihnachts-) Urlaub in die preisgünstigere Zwischensaison zu verlegen.

In ähnlicher Weise müssen Familien mit Kindern sich nach den Schulferien richten und können ihren Urlaub nicht nach den Zeiten günstigerer Übernachtungspreise planen. Darüber hinaus weist Schmid nach, daß der Reiseverzicht vieler Familien weniger auf schlechte finanzielle Verhältnisse als vielmehr auf die geringe "Eignung" von Kindern für Reisen in Hotels zurückzuführen ist.³⁾ Preisreduktionen für kinderreiche Familien haben demnach nur geringen Erfolg.

Weiterhin scheint die Preiselastizität auch von der Häufigkeit des Reisens abhängig zu sein. Schmid zeigt, daß Häufig-Reisende wesentlich unelastischer auf Preise reagieren als selten oder Wenig-Reisende.⁴⁾ Da der Großteil der Bevölkerung zu den Häufig-Reisenden zu rechnen ist, ist auch hier von einer relativ unelastischen Nachfrage auszugehen.

Diese zwangsläufig unvollständigen Ausführungen sollten lediglich zeigen, daß in der Hotellerie von einer verhältnismäßig unelastischen Nachfrage auszu-

1) Vgl. Liedgens, H., Die Absatzbewegungen im Einzelhandel, Köln und Opladen 1962, S. 51.

2) Hier ist vor allem an Landwirte mit Tierhaltung gedacht.

3) Vgl. Schmid, A., Die Nicht- und Wenig-Reisenden der BRD, a. a. O., S. 41.

4) Ebenda, S. 29.

gehen ist, da viele Nachfragegruppen nur gering oder überhaupt nicht auf den Übernachtungspreis als Aktionsparameter des Hotels reagieren. Dieser Tatsache kommt vor allem eine große Bedeutung zu im Hinblick auf den Erfolg bei Preisdifferenzierungsmaßnahmen.¹⁾

b) Konkurrenzverhältnisse als Determinanten der Verhaltensweise

ba) Unübersichtlichkeit der gesamten Konkurrenzbeziehungen

Die Problematik einer genauen Eingrenzung relevanter Teilmärkte in der Hotellerie wurde bereits aufgezeigt.²⁾ Hieraus resultiert vor allem die Tatsache, daß der einzelne Hotelbetrieb die Gesamtheit seiner Konkurrenzbeziehungen nicht überblicken kann. Die Komplexität der Konkurrenzverhältnisse bewirkt, daß die dem einzelnen Hotelier unbekannten Konkurrenzbeziehungen um ein Vielfaches die bekannten übersteigen.

Oben wurde dargelegt, daß ein Hotel in Frankfurt mit einem Hotel in München durchaus um die Ausrichtung derselben Tagung konkurrieren kann; dennoch ist in der Regel für die betroffenen Hotels die durch den Tagungsveranstalter entstandenen Konkurrenzbeziehung nicht überschaubar.

Letztlich werden durch die Entscheidung des präsumtiven Kunden Konkurrenzbeziehungen zwischen einander unbekannten Hotels gebildet. Da der Hotelier nur auf denjenigen Konkurrenten reagieren kann, der ihm als solcher bekannt ist, muß der überwiegende Teil wettbewerbspolitischer Maßnahmen zwischen potentiellen Konkurrenten zwangsläufig unbeantwortet bleiben.

1) Vgl. S. 281 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 83 ff. dieser Arbeit.

Die Transparenz der Konkurrenzbeziehungen wird für viele Hoteliers auch dadurch eingeschränkt, daß sie sich im Zeitablauf unterschiedlichen Konkurrenten gegenübersehen.¹⁾ Beispielsweise stehen oberbayerische (Zwei-)Saisonhotels während der Wintersaison primär mit Hotelbetrieben anderer Wintersportorte im Wettbewerb, währenddessen im Sommer vornehmlich Konkurrenzbeziehungen zu den Hotels der verschiedenen Seebäder bestehen.

Die Vielschichtigkeit und geringe Transparenz der Konkurrenzbeziehungen für den einzelnen Hotelier und die daraus resultierenden geringen Reaktionsmöglichkeiten stellen ebenfalls eine Determinante der als typisch erachteten preispolitischen Verhaltensweise dar. Dem einzelnen Hotelier ist es bewußt, daß er nur einen geringen Teil der Konkurrenten mit seiner preispolitischen Maßnahme erreichen kann. Daher verzichtet er von vorneherein auf das Instrument der Preispolitik als Mittel des Wettbewerbs.

Diese Überlegungen sollen noch ergänzt werden durch einige Aussagen hinsichtlich der Priorität von Konkurrenzbeziehungen. Obwohl im Prinzip jedes touristische Angebot mit jedem anderen in Konkurrenz steht,²⁾ gestaltet sich doch der Wettbewerb nicht als ein Kampf aller gegen alle.³⁾

Vielmehr bilden sich Gruppen von Betrieben heraus, welche vom einzelnen Betrieb als mehr oder weniger bedeutsame Konkurrenz betrachtet werden.

Von den befragten Hotelbetrieben sieht die Mehrzahl ihre schärfste Konkurrenz in Betrieben derselben Preiskategorie am Ort. Hotelbetriebe anderer Preisklassen werden nur bedingt als Konkurrenten betrachtet. Auch Kayser hält es für unwahrscheinlich, "daß zwischen qualitativ sehr stark unterschiedlichen

1) Vgl. Keller, F., Preispolitik, a.a.O., S. 19.

2) Vgl. Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 28.

3) Vgl. Todt, H., Eine theoretische Untersuchung der Marktstruktur des Beherbergungswesens, in: Fremdenverkehr und Praxis, Bern 1959, S. 193.

Tabelle 7: Konkurrenzbeziehungen des Hotelbetriebes

Frage: Wen betrachten Sie besonders als Konkurrenz Ihres Hauses?		
	Anzahl der Nennungen	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
Hotels der gleichen Preisklasse in der Nähe des eigenen Hauses	20	9
Hotels der gleichen Preisklasse am Ort	18	10
Hotels jeder Preisklasse in der Nähe des eigenen Hauses	6	2
Hotels jeder Preisklasse am Ort	5	1
andere Beherbergungsunternehmen am Ort (Pension, Privatzimmer)	-	1
Hotels der gleichen Preisklasse an strukturell ähnlichen Orten (z.B. andere Wintersportorte, Tagungsorte etc.)	5	11
Hotels unterschiedlicher Preisklassen an anderen Orten	-	2

Anmerkung: Der Fragebogen enthielt die Aufforderung, gegebenenfalls mehrere Punkte anzukreuzen.

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage (siehe Anlage II, Frage 3.1)

Häusern eine Konkurrenzbeziehung ... am gemeinsamen geographischen Standort herrscht."¹⁾

Der unmittelbaren Standortnähe hingegen scheint keine größere Bedeutung zuzukommen. Denn einerseits werden Hotels derselben Preisklasse nicht wegen ihres nahen Standorts als besondere Konkurrenten empfunden, andererseits werden Hotels unterschiedlicher Kategorie (und damit Preisklasse) trotz Standortnähe nur von wenigen Betrieben als besonders große Konkurrenz betrachtet. Auch dieses Ergebnis bestätigt die bereits getroffene Annahme, daß sich Teilmärkte in der Hotellerie primär über das Preisniveau abgrenzen.

Auch in anderen Beherbergungsformen sieht die Mehrzahl der befragten Hotelbetriebe keine besonders beachtenswerte Konkurrenz. Nur von kleineren Hotels werden Betriebe der sog. "Parahotellerie"²⁾ als relevante Konkurrenz genannt; denn meist ist der qualitative und preisliche Unterschied zwischen einer Pension und einem kleineren Hotelbetrieb zu gering, als daß durch eine scharfe Trennlinie beide Märkte abgegrenzt werden könnten.

Von der Mehrzahl der befragten Hotels wird die Nachfrage als überwiegend "kategorie-gebunden" eingestuft.

Krippendorf hingegen weist darauf hin, daß der moderne Tourist "sein Kaufverhalten weitgehend entideologisiert, indem er sich nicht mehr mit einer bestimmten touristischen Erscheinungsform, so z.B. dem Ferienmachen im Grand-Hotel, identifiziert."³⁾ In der Tat besitzen heute vermeintlich inferiore Übernachtungsmöglichkeiten wie "Ferien auf dem Bauernhof" oder Camping ebenfalls Imagewerte und werden keineswegs ausschließlich von kapitalschwä-

1) Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a.a.O., S. 60.

2) Vgl. S. 16 dieser Arbeit.

3) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 29.

cheren Nachfragegruppen in Anspruch genommen.¹⁾ Es steht zu erwarten, daß auch der Parahotellerie als Konkurrenz künftig mehr Beachtung gezollt werden muß.

Unsere bereits angestellten Überlegungen hinsichtlich der über den lokalen Standort hinausgehenden Konkurrenzbeziehungen von Hotels werden auch durch das Ergebnis der empirischen Untersuchung bestätigt. Denn ein Großteil der befragten Hotels sieht eine besonders beachtenswerte Konkurrenz in Betrieben anderer, strukturell ähnlicher Orte. Auch hier werden hauptsächlich Hotels derselben Preisklasse als Konkurrenz betrachtet.

Bemerkenswert ist, daß vornehmlich Saisonbetriebe "Preiswettbewerb zwischen Fremdenverkehrsorten"²⁾ vermuten; als ursächlich hierfür dürfte die elastischere Urlaubsnachfrage gegenüber der relativ starren Geschäftsnachfrage in der Stadthotellerie angesehen werden.

Die Tatsache, daß insbesondere von Hotels höherer Kategorie Konkurrenzbeziehungen zu Betrieben in anderen Orten angenommen werden, hängt wohl auch damit zusammen, daß höhere Einkommensschichten vielfach nicht nur

1) Vgl. o.V., Die Gäste waren bedeutend preisbewußter, in: Deutsche Gaststätte - Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 46, 16. Nov. 1974, S. 30. Zur neuen Form der Parahotellerie "Ferien auf dem Bauernhof" als Konkurrenz für die traditionelle Hotellerie vgl. besonders: o.V., Nicht noch mehr Betten auf Bauernhöfen, in: Deutsche Gaststätte - Deutsche Hotel-Zeitung, 28. Jg. Nr. 24, 14. Juni 1975, S. 20; o.V., "Urlaub auf dem Bauernhof", in: Gastwirt und Hotelier, 26. Jg. Nr. 7, 12. Febr. 1972, S. 2; o.V., Großstadtsehnsucht nach bauerlicher Romantik, in: Gastwirt und Hotelier, 26. Jg. Nr. 26, 24. Juni 1972, S. 6; o.V., Der Urlaub auf dem Bauernhof wird attraktiver, in: Verbraucherpolitische Korrespondenz, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher (AGV), Heft 2, 9. Jan. 1973, S. 4 ff.

2) Todt, H., Ein normatives Wettbewerbsmodell und seine Anwendung auf das Problem der Fremdenverkehrswissenschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 21, Tübingen 1965, S. 339.

Hotelbetriebe höherer Kategorie bevorzugen, sondern auch entferntere Reise-
ferienziele anstreben.¹⁾

Über den lokalen Bereich hinausreichende Konkurrenzbeziehungen bestehen jedoch auch für Hotels niedrigerer Preisniveaus, da viele Gäste es vorziehen, im Ausland in einem preiswerten Beherbergungsunternehmen zu übernachten als im eigenen Land einen Hotelbetrieb aufzusuchen.²⁾ Aufgrund der Tatsache, daß durch das Reiseziel höhere Imagewerte vermittelt werden als durch das Aufsuchen eines Hotels, werden vielfach die höheren Gesamtkosten der Auslandsreise durch die Inanspruchnahme preisgünstigerer Übernachtungsmöglichkeiten zu kompensieren gesucht.

Festzuhalten bleibt, daß die meisten Hotelbetriebe aufgrund der Unübersichtlichkeit der Konkurrenzbeziehungen nur in geringem Umfang versuchen, die Wettbewerbssituation durch eigene preispolitische Maßnahmen zu beeinflussen. Denn der einzelne Hotelbetrieb kann im Grunde genommen nur auf die wenigen Hotelbetriebe am Ort reagieren. Dieser kleine Ausschnitt aus der Gesamtheit der Konkurrenzbeziehungen soll Gegenstand der folgenden Betrachtungen sein.

bb) Oligopol-situationen auf lokalen Teilmärkten

Bei isolierter Betrachtung von lokalen Teilmärkten können oligopolistische Angebotsstrukturen als typisch für die Konkurrenzverhältnisse in der Hotellerie betrachtet werden. Wie viele Anbieter ein Oligopol bilden, läßt sich nur

1) Vgl. Hoffmann, H., Tourismus der Deutschen 1969, in: JbFf, 17. Jg. (1969), S. 74 ff.

2) Vgl. hierzu auch Mader, R., Wechselseitige Zusammenhänge zwischen Wechselkurs, Liberalisierung und Preisniveau unter besonderer Berücksichtigung des Fremdenverkehrs, in: JbFf, 4. Jg. (1956), Heft 2, S. 76 ff.

an den Konkurrenzbeziehungen zwischen den Unternehmen ermessen.¹⁾ Dennoch können die Hotelbetriebe in einem Ort wie Zürs am Arlberg oder die wenigen Luxusbetriebe in einer Großstadt als Oligopol bezeichnet werden, ohne daß umfangreiche empirische Untersuchungen vorgenommen werden.

Da die Leistungen der am Oligopol beteiligten Betriebe in der Regel auch dann beträchtliche Unterschiede aufweisen, wenn die Hotels derselben Preiskategorie angehören, handelt es sich in der Hotellerie um sog. heterogene Oligopole.²⁾ Die Heterogenität bewirkt, daß zwischen den Oligopolisten keine totale, sondern nur eine partielle preispolitische Interdependenz besteht.³⁾

Dadurch stimmen die Preise der Oligopolteilnehmer keineswegs vollkommen überein, sondern bewegen sich innerhalb eines Preisintervalls, welches durch den bereits erwähnten monopolistischen Bereich determiniert ist. Aufgrund der Unvollkommenheit des Hotelmarktes ist die oligopolistische Interdependenz in der Hotellerie verhältnismäßig schwach ausgeprägt.

Trotz dieser nur geringen oligopolistischen Interdependenz sehen sich Hotelbetriebe bisweilen gezwungen, auf Preisänderungen der Konkurrenz, die über den monopolistischen Spielraum hinausreichen, zu reagieren.

Der Hotelbetrieb, der zuerst seine Preise senkte, wird jedoch um den Erfolg seiner Aktion gebracht, weil seine Absatzausdehnung durch die Preisreaktionen der Konkurrenten wieder rückgängig gemacht wird. "Der zunächst erzielte Gewinn kann also nur vorübergehender Natur, nur ein 'Zwischengewinn' sein."⁴⁾

1) Vgl. Simonis, B., Die Aussagen der neueren Oligopolpreistheorien und ihre Bedeutung für die Wettbewerbspolitik, Meisenheim/Glan 1971, S. 8.

2) Vgl. Fiuczynski, H., Die Produkt- und Preispolitik der Markenartikelhersteller, Freiburg 1960, S. 130.

3) Vgl. Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, a.a.O., S. 61.

4) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, a.a.O., S. 263 f.

Für sämtliche Konkurrenten hat dieser Preiskampf in der Regel negative Folgen für die Gewinnsituation, da Preissenkungen nur in geringem Umfang latente Nachfrage wecken, während die Marktanteile in ihrer Relation letztlich unverändert bleiben. Ein Wiederheraufsetzen der "verdorbenen" Preise ist teilweise nicht möglich, da die Konkurrenten in diesem Fall nicht ohne weiteres folgen. Deshalb ist es für den Oligopolisten die beste Lösung, "Preiskämpfe nach Möglichkeit (zu) vermeiden und sich stillschweigend oder direkt auf einen bestimmten Preis (zu) einigen."¹⁾

Die Aussichtslosigkeit, langfristig einen entscheidenden Preisvorteil erhalten zu können, die Unmöglichkeit, die Preise wieder ohne weiteres heraufzusetzen sowie die Ungewißheit jeder Preissenkung hinsichtlich der Reaktionen von Nachfrage und Konkurrenz²⁾ legen dem Hoteller eine Verhaltensweise der Preisstabilisierung und preislichen Konkurrenzmeidung nahe.

Auch die Tatsache, daß auf einzelnen Teilmärkten durchaus Preiskämpfe zu beobachten sind, kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß preiskämpferisches Verhalten in der Hotellerie die Ausnahme bildet. In der Regel bedingen auch Oligopol-situationen auf lokalen Teilmärkten jenen wirtschaftsfriedlichen Einsatz der Preispolitik, den der Hoteller bei rationaler Verfolgung des gewinnmaximalen Prinzips bevorzugt. Auch die nachfolgenden Überlegungen werden zeigen, daß einer Verdrängungspolitik in der Hotellerie nur geringe Erfolgsaussichten beschieden sind.

1) Richter, R., Das Konkurrenzproblem im Oligopol, Berlin 1954, S. 64.

2) Vgl. Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, a.a.O., S. 61.

bc) Geringe Erfolgsaussichten einer Verdrängungspolitik

Zunächst steht einer Verdrängungspolitik die schwierige technische Umstrukturierung des Hotelbetriebes für andere Verwendungszwecke entgegen.¹⁾

Eine "Umstellung der Produktion"²⁾ kommt für viele Hotelbetriebe nicht in Betracht. Nur in wenigen Fällen lassen sich Hotels in Krankenanstalten, Bürohäuser, Wohnheime und dergleichen umfunktionieren.³⁾

Deshalb zeigen auch unrentable Betriebe ein hohes "Beharrungsvermögen"⁴⁾ im Markt. Die meisten Hotelbetriebe, die einen Konkurs anmelden müssen, wechseln zwar ihren Besitzer, werden von diesem jedoch als Hotelbetrieb weitergeführt. Diese Hotels bleiben nicht nur im Markt, sondern werden sogar in der Regel zur noch gefährlicheren Konkurrenz, da sie auf einer niedrigeren Kalkulationsbasis - einen günstigen Erwerb der Anlagen durch ihren neuen Besitzer vorausgesetzt - weitergeführt werden. Eine alte Branchenregel besagt, ein Hotel werde erst nach dem ersten oder zweiten Konkurs rentabel.⁵⁾ Im allgemeinen scheidet ein Hotelbetrieb erst dann aus dem Konkurrenzkampf aus, wenn er hoffnungslos veraltet ist.⁶⁾

Einer erfolgreichen Verdrängungspolitik steht auch die Tatsache entgegen, daß jeder Hotelbetrieb aufgrund der Unvollkommenheit des Hotelmarktes einen

-
- 1) Vgl. Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S. 73 sowie Walther, A., Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Erster Band: Der Betrieb, Zürich 1947, S. 279.
 - 2) Schmidt, F., Kalkulation und Preispolitik, Berlin / Wien 1930, S. 13.
 - 3) Vgl. o.V., Hotel soll Studentenheim werden, in: AHGZ - Deutsche Hotelnachrichten, 75. Jg. Nr. 29, 19. Juli 1975, S. 26.
 - 4) Stiffler, T., Investitionsproblem, a.a.O., S. 67.
 - 5) Vgl. Thoma, F., Die Herbergen dieser Zeit, in: Die Wirtschaft, 24. Dez. 1972, S. 25.
 - 6) Vgl. Böhler, E., Böhi, H., Gutachten über die wirtschaftliche Lage der Schweizer Hotellerie, a.a.O., S. 40.

relativ breiten monopolistischen Freiheitsraum besitzt. Dies hat zur Folge, daß der Hotelbetrieb, der beabsichtigt, seine Konkurrenten aus dem Markt zu drängen, sehr hohe Preissenkungen vornehmen muß. Diese müssen außerdem über einen verhältnismäßig langen Zeitraum aufgrund der nur geringen Markttransparenz der Nachfrage durchgehalten werden. Ein derartiges Vorgehen gefährdet vor allem die Wirtschaftlichkeit des den Preiskampf initierenden Hotelbetriebes.

In der Regel besteht ein öffentliches Interesse an ausreichenden Hotelkapazitäten. Aus diesem Grunde versucht die Stadt bei Ausscheiden eines Hotels aus dem Markt durch Vergünstigungen verschiedenster Art¹⁾ Anreize für den Bau neuer Hotels zu schaffen.

Aufgrund dieser Vergünstigungen können die neuen Hotels auf einer niedrigeren Kalkulationsgrundlage ihre Preise festsetzen und stellen somit für die alteingesessenen Betriebe eine besonders gefährliche Konkurrenz dar. Die am Markt verbliebenen Hotels können sich deshalb in der Regel auch bei einer erfolgreichen Verdrängungspolitik nicht sehr lange der erreichten Monopolstellung erfreuen.

Ein weiterer Grund der geringen Erfolgsaussichten einer Verdrängungspolitik ist auch in der Tatsache zu sehen, daß der einzelne Hotelbetrieb in der Regel nur einen relativ geringen Marktanteil besitzt. Selbst wenn Aussicht auf ein Gelingen des Verdrängungskampfes besteht, ist es dennoch fraglich, ob die Kapazitäten des verdrängenden Unternehmens ausreichen, um nach dem Ausscheiden des oder der Konkurrenten die gesamte Nachfrage befriedigen zu können.²⁾

1) Beispielsweise stellt die Stadt einer Hotelgesellschaft den Baugrund zur Verfügung.

2) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, a. a. O., S. 317.

Eine Vernichtungsstrategie scheint deshalb nur dann erfolgversprechend zu sein, wenn sich mehrere Hotels auf eine gemeinsame Preispolitik gegenüber anderen Konkurrenzbetrieben einigen können. Meist fehlt es jedoch an einer ständigen Bereitschaft zur Einigkeit.¹⁾

Aus diesen Überlegungen geht hervor, daß ein Preiskampf unter Verlusten wenig erfolgversprechend zu sein scheint. Die sog. Traditionshotellerie läßt sich wegen dieser Aussichtslosigkeit einer Verdrängungspolitik nur sehr selten auf Preiskämpfe ein.

Auch die Konzernhotellerie, die in den letzten Jahren durch Preisunterbietungen den gesamten Hotelmarkt beunruhigte, zeigt zunehmend die Tendenz zu wirtschaftsfriedlichem Verhalten.²⁾ Verhaltensweisen, welche Preiskämpfe vermeiden, scheinen dem Ziel der Rentabilität in größerem Maße gerecht zu werden als wirtschaftsunfriedliche Kampfmaßnahmen.

bd) Preisführerschaften

Charakteristisch für die Konkurrenzverhältnisse in der Hotellerie ist auch die Tatsache, daß einige Hotelbetriebe eine sog. "konkurrenzorientierte" Preispolitik betreiben, indem sie sich in ihrer Preisstellung nach einem anderen Betrieb richten und somit weitgehend auf eigene autonome Preisfestsetzung verzichten.³⁾

1) Vgl. S. 102 dieser Arbeit.

2) Diese Ansicht vertreten Dr. Klaus Walterspiel und Dr. Alexander Nasielski, HOGA.

3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 328; vgl. hierzu auch Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. 3, Freiburg 1971, S. 154 ff.; Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, a.a.O., S. 193 ff.

Hierbei handelt es sich in der Regel nicht um die exakte Übernahme der Preisforderung des anderen Betriebes, des sog. Preisführers, vielmehr wird die eigene Preisforderung "um bestimmte, aus der Erfahrung sich ergebende Prozentsätze darüber oder darunter angesetzt."¹⁾ Stolmar bezeichnet diese Form der Preisfestsetzung in treffender Weise als "Schaufensterkalkulation".²⁾

Tabelle 8: Preisführerbeziehungen

Frage: Gibt es einen oder mehrere Konkurrenzbetriebe, deren Preise für Ihren Betrieb ein Vorbild sind (sog. Preisführer)?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
nein	21	15
ja	11	6
keine Antwort	-	1
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 3.3)

Die Literatur unterscheidet zwischen dominierender und barometrischer Preisführerschaft.³⁾ "Dominierende Preisführerschaft liegt vor, wenn der Preisführer infolge seines hohen Marktanteils die preispolitische Situation so beherrscht, daß die übrigen Unternehmen sich seinen Preisen anpassen."⁴⁾

1) Jacob, H., Preispolitik, a.a.O., S. 42.

2) Vgl. Stolmar, R., Kalkulation, a.a.O., S. 24.

3) Vgl. besonders Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 328.

4) Ebenda, S. 328.

Die Form der dominierenden Preisführerschaft ist in der Hotellerie dann in der Regel nicht festzustellen, wenn man auf Betriebsgröße oder Marktanteil als dominierendes Element abstellt. Denn die Hotellerie gilt "als überwiegend mittelständisch strukturierter Gewerbebezweig, sowohl was die Umsätze der einzelnen Betriebe, die Anzahl der Betriebe, d. h. ihr jeweiliger Marktanteil, als auch ihre durchschnittliche Bettenkapazität anbelangen."¹⁾ Nur in Ausnahmefällen sind Marktkonstellationen, in denen das dominierende Unternehmen "mindestens 40 % der Ausbringung produziert"²⁾, mit anderen Worten, ein Teilmonopol vorliegt³⁾, anzutreffen. Da außerdem große Hotels keineswegs kostengünstiger als kleinere oder mittlere Betriebe produzieren können, ist der kleinere Hotelbetrieb nicht gezwungen, die Preise des größeren als Datum zu übernehmen.

Machlup spricht jedoch auch dann von dominierender Preisführerschaft, wenn ein Betrieb "besser als andere dazu ausgerüstet gilt, die Marktverhältnisse zu beurteilen und die Preise im Interesse der ganzen Branche zu setzen."⁴⁾ Ein Teil der befragten Betriebe nannte Konzernhotels als Preisführer, was darauf schließen läßt, daß bisweilen traditionelle Hotels der Konzernhotellerie diese Übersicht zutrauen. Eigenschaften wie "finanzielle Stärke, bessere Versorgung mit Marktinformationen, fähige Führungskräfte ... sowie erhebliche Vorteile in der internen Unternehmensführung"⁵⁾ bewirken, daß häufig Konzernhotels in Preisführerpositionen gelangen, Insbesondere kleinere Hotels, die sich überfordert fühlen, Marktveränderungen zu erkennen, passen sich

-
- 1) Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a. a. O., S. 18.
 - 2) Ott, A., Preistheorie, Berlin - Köln 1965, S. 343.
 - 3) Vgl. Krelle, W., Preistheorie, a. a. O., S. 40.
 - 4) Machlup, F., Wettbewerb im Verkauf - Modellanalyse des Anbieterverhaltens, Göttingen 1966.
 - 5) Specht, G., Grundlagen der Preisführerschaft. Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels, Wiesbaden 1971, S. 125.

tendenziell Preisänderungen dominierender Konkurrenzbetriebe an.¹⁾

"Während im Falle dominierender Preisführerschaft ein Unternehmen eine beherrschende Stellung im Markt einnimmt ..., gibt es im Gegensatz hierzu bei barometrischer Preisführerschaft kein beherrschendes Unternehmen, sondern nur eine Gruppe von Anbietern annähernd gleicher Größe, die ihre Preise an den Preisen des Preisführers ausrichten."²⁾

Diese Orientierung an den Preisen aktueller und potentieller Konkurrenten "ist im allgemeinen auf den lokalen bzw. regionalen Teilmarkt beschränkt und erfolgt in der Weise, daß innerhalb jeder Betriebsgruppe und Größenklasse das Vorgehen bestimmter Betriebe, die aus irgendwelchen Gründen als beispielgebend gelten, von den anderen als Richtschmur für das eigene Verhalten genommen werden."³⁾

Die Form der barometrischen Preisführerschaft scheint in der Hotellerie häufiger anzutreffen zu sein als die dominierende.⁴⁾ Preisführer sind meist Hotels mit einem gut ausgebauten Rechnungswesen; der Preisführer muß nicht unbedingt "der Anbieter mit dem größten Marktanteil"⁵⁾ sein.

-
- 1) Vgl. hierzu auch o.V., Preisverhaltensfragen im Beherbergungsgewerbe, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 23. Jg. Nr. 47, 21. Nov. 1970, S. 2.
 - 2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 332.
 - 3) Lissok, H., Hotelpreise, a.a.O., S. 30; vgl. hierzu auch Bernecker, P., Der moderne Fremdenverkehr, a.a.O., S. 219; Guye, R., Preistheoretische Betrachtungen, a.a.O., S. 52; Saller, W., Die Angebotskonkurrenz von Fremdenverkehrsleistungen eines typischen Heilbades unter besonderer Berücksichtigung der Struktur der Nachfrage, Frankfurt a. M. 1957, S. 115; Schulz, H., Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe, a.a.O., S. 59; Walterspiel, G., Kostenrechnung, a.a.O., S. 125.
 - 4) Vgl. hierzu auch Schorn, G., Angebotspolitik, a.a.O., S. 85 f.
 - 5) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 332.

Die Umfrage ergab, daß in einigen Fällen das sich preispolitisch orientierende Hotel und der Preisführer vergleichbare Eigenschaften besitzen, also Betriebsgröße, Alter und Standard (und damit auch Preiskategorie) weitgehend ähnlich sind.¹⁾ Auch in der Wahl des Preisführers offenbart sich der Unterschied zwischen barometrischer und dominierender Preisführerschaft. Während bei der dominierenden sich der Preisführer in der Regel durch besondere Eigenschaften auszeichnet, bestehen barometrische Preisführerschaften häufig zwischen strukturell ähnlichen Betrieben.

Ein Teil der untersuchten Betriebe orientiert sich bei seiner Preisfindung an der Preisgestaltung von Hotels, deren Standort "an einem anderen Ort"²⁾ ist. Meist handelt es sich bei diesen Betrieben nicht um Konkurrenten im engeren Sinne, sondern um befreundete Betriebe, mit denen ein Erfahrungsaustausch - nicht nur im Hinblick auf preispolitische Probleme - vorgenommen wird. ERFA-Gruppen³⁾ stellen im besonderen Maße den institutionellen Rahmen derartiger "Preisimitationen"⁴⁾ dar.

Nicht notwendigerweise handelt es sich jedoch hierbei um befreundete Betriebe. Preisimitationen entstehen auch durch die Tatsache, daß am eigenen Ort kein vergleichbarer Betrieb vorhanden ist oder man vermeiden will, mit einem solchen Kontakte zu pflegen. Konkurrenzorientierte Preispolitik wird mittelbar auch durch den Hotelführer ermöglicht, aus dessen Publikation das einzelne Hotel gewisse Preistendenzen ersehen kann.

Die Tatsache, daß viele Betriebe konkurrenzorientierte Preispolitik betrei-

1) Siehe Anlage II, Frage 3.4.

2) Siehe Anlage II, Frage 3.4.

3) ERFA-Gruppen werden vornehmlich von strukturell ähnlichen Betrieben, die der deutschen Sektion IHA angehören, gebildet.

4) Zum Begriff "Preisimitation" vgl. Messerschmidt, M., Das Preisverhalten industrieller Unternehmen in Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung der Existenz von Großunternehmen, Diss. Köln 1963, S. 256.

ben, sei es, daß sie Preisführerbeziehungen unterhalten, sei es, daß sie unmittelbar oder mittelbar die Preisentwicklung anderer Betriebe beobachten, hat ebenfalls die als vorherrschend erachtete preispolitische Verhaltensweise von Hotels zur Folge. Der typische Hotelier ist als konservativer Unternehmertyp zu charakterisieren, der vorzugsweise "nicht agiert, sondern reagiert."¹⁾ Die Mehrzahl der Hoteliers zieht es vor, sich preispolitisch anzupassen, als durch aggressive Preispolitik die Konkurrenz herauszufordern.

be) Solidaritätsbewußtsein und Kollegialität

Schließlich sind die Konkurrenzverhältnisse in der Hotellerie charakterisiert durch eine ganz bestimmte geistige Haltung, welche mit dem Begriff "Solidaritätsbewußtsein" umschrieben werden kann.²⁾

Die Tatsache, daß viele Hoteliers regelmäßig auf Verbandstagen, in Erfahrungsgruppen, bei Kongressen oder Fachausstellungen, am Hoteliererstammtisch, in Fremdenverkehrsgremien und dergleichen mehr zusammentreffen, hat zur Folge, daß sich Konkurrenten überwiegend nicht als Gegner, sondern als "Kollegen" betrachten. Die gemeinsame Vertretung berufs- und standespolitischer Anliegen gegenüber anderen Interessengruppen führt zu einem hohen Solidaritätsgrad und damit zu einer Entspannung der Konkurrenzbeziehungen innerhalb der Branche. Hinzu kommt, daß persönliche, verwandtschaftliche oder gesellschaftliche Bindungen verschiedener Art unter den Hoteliers häufig Konkurrenzbeziehungen überdecken.

Das mittelständische Zusammengehörigkeitsgefühl schafft also "eine Art von Gruppensolidarität, die in der Verfolgung einer einheitlich ausgerichteten

1) Heuss, E., Allgemeine Markttheorie, a.a.O., S. 9.

2) Diese "geistige Haltung" beobachtete auch Theisen beim Einzelhandel. (vgl. Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a.a.O., S. 43 f.).

Preisgestaltung die zweckmäßigste Form der Existenzsicherung erblickt." ¹⁾
Der Einsatz der Preispolitik als Wettbewerbsinstrument wird deshalb überwiegend als unkollegial und "unanständig" ²⁾ verurteilt. ³⁾

Diese für viele Hoteliers typische geistige Haltung ist auch darauf zurückzuführen, daß Hotelbetriebe zuweilen auf die Kollegialität ihrer Konkurrenz angewiesen sind, da sie selbst nicht ausreichend elastisch auf unvorhersehbare Ereignisse, insbesondere Nachfrageschwankungen, reagieren können. Eine Vielzahl kollegialer Gefälligkeiten, wie beispielsweise das Ausleihen von Personal oder Sachgütern an einen anderen Betrieb oder die Aufnahme von Gästen eines Kollegen, der "überbucht" hat, bestimmen nachhaltig das Konkurrenzverhalten.

Der Hotelier handelt durchaus rational, wenn er die Kooperationsbereitschaft seiner Mitbewerber nicht durch eine aggressive Preispolitik gefährdet. Das Ausmaß der Kooperation auf einem bestimmten Teilmarkt stellt daher einen wesentlichen Bestimmungsfaktor der Preispolitik des einzelnen Hotelbetriebes dar.

Auf diesem Boden wachsen Anschauungen wie die vom: "Leben und leben lassen". Bei den alteingesessenen Betrieben hat sich vielfach ein bestimmtes Konkurrenzverhältnis eingespielt, "an welchem man auch weiterhin festhält." ⁴⁾
Offensichtlich muß eine derartige geistige Haltung wirtschaftsfriedliche Verhaltensweisen begünstigen.

1) Marzen, W., Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik, a.a.O., S. 123.

2) Vgl. Seitter, O., Aktuelle Fragen des Rabattgesetzes, a.a.O., S. 4.

3) Bezeichnenderweise erklärte der Vorsitzende der deutschen Sektion IHA, Dipl.-Kfm. Rütten auf dem IHA-Kongreß, der im November 1975 in München stattfand, "Preisunterbietungen von IHA-Mitgliedern seien nicht bekannt geworden".

4) Heuss, E., Unvollkommene Konkurrenz in der Marktwirtschaft, in: Jahrbuch für Ordnung in Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. VII, Düsseldorf und München 1955, S. 115.

Neben dieser geistigen Haltung, die wir als "Solidaritätsbewußtsein" bezeichnet haben, ist für die preispolitische Verhaltensweise des Hotels die grundsätzliche Einstellung des Hoteliers zur Preispolitik von besonderer Bedeutung, welche im folgenden untersucht werden soll.

c) Einstellung des Hoteliers zur Preispolitik als Determinante der Verhaltensweise

Nicht zuletzt ist es auf die persönliche Einstellung des Hoteliers zur Preispolitik zurückzuführen, daß viele Hotelbetriebe die Preispolitik als Wettbewerbsinstrument nur zurückhaltend einsetzen.

Das Verhältnis der Hotellerie zur Preispolitik ist vor allem historisch bedingt. Seit Menschengedenken galt es als Selbstverständlichkeit, einem Fremden Gastfreundschaft zu gewähren, ohne hierfür materielle Gegenleistungen zu erwarten. Erst mit der Entwicklung der individualistischen Formen des Reisens zum Fremdenverkehr in seiner heutigen Ausprägung¹⁾ wurde die Gastfreundschaft kommerzialisiert, d. h. der Fremde kann Übernachtungs- und Verpflegungsleistungen nur gegen Entgelt entgegennehmen.

Trotz der wirtschaftlichen Notwendigkeit stellen auch heute noch viele Hoteliers in den Hintergrund, Entgelt für ihre "Gastfreundschaft" zu verlangen. Hierbei spielt auch die Überlegung eine Rolle, daß sich auch heute noch der Gast "offenbar um so heimischer fühlt, je weniger die Atmosphäre des guten Hotels dadurch gestört wird, daß es seinen Charakter als erwerbswirtschaftlichen Betrieb zeigt."²⁾

1) Vgl. Krapf, K., Von der Empirie zur Theorie des Fremdenverkehrs, in: JbF, 1. Jg. (1952/53), Heft 1, S. 41.

2) Walterspiel, G., Immaterielle Faktoren, a. a. O., S. 45.

Die Haltung des Hoteliers zur Preispolitik äußert sich unter anderem darin, daß viele Hoteliers sich gegen einen Preisaushang im Fremdenzimmer sträuben.¹⁾ Auch die Tatsache, daß die meisten Hotels in ihrer Werbung auf die Nennung von Preisinformationen verzichten, ist auf diese Haltung zurückzuführen.²⁾

Als ursächlich für die Einstellung vieler Hoteliers der Preispolitik kann auch der oftmals enge Kontakt zwischen Betriebsleiter und Gast, die beide gewissermaßen in einer Hausgemeinschaft leben,³⁾ angesehen werden. Hunziker weist darauf hin, daß der typische Hotelier in größerem Maße einen "Hausvater" denn einen "Kaufmann" verkörpere.⁴⁾ Auch heute noch werden in kleineren und mittleren Hotelbetrieben Überlegungen hinsichtlich einer optimalen Preisgestaltung der Sorge um das Wohlbefinden der Gäste hintangestellt; die Zufriedenheit des Gastes wird zum Anliegen und geht über rein geschäftliche Belange hinaus.

Schließlich ist die Einstellung des typischen Hoteliers zur Preispolitik in Zusammenhang zu sehen mit seiner Einstellung zum Rechnungswesen schlechthin. "Bis heute wird die Mehrzahl der Hotels immer noch von Menschen mit der traditionellen Einstellung des guten, alten Hoteliers geleitet, der sein Fach 'von der Pike auf' gelernt hat, hinsichtlich seines Rechnungswesens

-
- 1) Dies ging vor allem aus persönlichen Gesprächen mit Hoteliers hervor.
 - 2) Im Verpflegungsbereich können ebenfalls Ausprägungen dieser Haltung angetroffen werden. In vornehmen Restaurants ist es heute noch üblich, der begleitenden Dame eine Speisekarte vorzulegen, die keine Preisangaben enthält. Auch die vom Kellner zusammengefaltete Rechnung zeigt eine Diskretion beim Zahlungsvorgang, wie sie beim Erwerb der meisten anderen Waren und Dienstleistungen nicht üblich ist.
 - 3) Vgl. Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a. a. O., S. 85.
 - 4) Vgl. ebenda, S. 85 sowie 108; vgl. hierzu auch Walterspiel, G., Immaterielle Faktoren, a. a. O., S. 41.

jedoch auf seinen Buchhalter angewiesen ist."¹⁾ Nach Walterspiel darf vielleicht ein Hotelier "gar kein guter 'Rechner' sein, weil ihm sonst sein Beruf nicht viel Freude machen würde..."²⁾

Die Aufgabe des Hoteliers als erster Verkäufer seiner Leistungen füllt gerade in kleineren Betrieben den Unternehmer derart aus, daß für nicht unmittelbar das betriebliche Geschehen betreffende Dinge wenig Zeit übrig bleibt.³⁾ Hinzu kommt, daß sich die traditionelle Ausbildung weitgehend auf das Erlernen praktischer, "berufstechnischer"⁴⁾ Fähigkeiten beschränkt, die kaufmännische Ausbildung jedoch relativ oberflächlich ist.

Wenngleich durch Faktoren wie Kostenentwicklung, sinkende Gewinnmargen, geänderte Marktstrukturen und damit auch höheres Preisbewußtsein vieler Verbraucher, stärkere Gewichtung der kaufmännischen Fächer an Berufs- und Hotelfachschulen und nicht zuletzt Einflüsse, die von der modernen Konzernhotellerie ausgehen, zunehmend die Einstellung zum Rechnungswesen und damit auch zur Preispolitik in der Hotellerie positiver wird, ist auch heute noch für viele Hoteliers eine relativ desinteressierte Einstellung zur Preispolitik festzustellen.⁵⁾ Deshalb ist in vielen Hotels die Preispolitik "immer noch sehr stark von der Tradition beeinflusst."⁶⁾

1) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 172; vgl. hierzu auch Bruckmaier, P., Wettbewerb im Hotelgewerbe gestern und heute, in: Marktwirtschaft, Heft 9, 1970, S. 33; Frimmel, R., Probleme und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung in der Hotellerie, Diss. Wien 1969, S. 85; o.V., Nicht "über den Daumen peilen!", in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 28, 8. Juli 1972, S. 10; Plank, E., Rentabilitätsprobleme im österreichischen Fremdenverkehr, in: Wirtschaftspolitische Blätter Nr. 4 - 5, Wien 1964, S. 308 ff.

2) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 172.

3) Vgl. Schulz, H., Das Rechnungswesen im Hotel, a.a.O., S. 64.

4) Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a.a.O., S. 85.

5) Dies ging insbesondere aus einem Gespräch mit Herrn Dr. A. Nasielski, Hoga, hervor.

6) Englisch, K., Preispolitik und Kalkulation im Hotel- und Gaststättenbetrieb, in: (unveröffentlichtes) Programm zum BHG-Unternehmer-Forthbildungs-Seminar, veranstaltet vom HOGA, München, 24. - 25. Nov. 1975, S. 1.

4. Zusammenfassung und Ausblick auf die Markt- und Konkurrenzverhältnisse und preispolitischen Verhaltensweisen in der Hotellerie

Die Untersuchung der Absatzmarktverhältnisse hat zu zeigen versucht, daß der Hotelier infolge der Unvollkommenheit des Marktes innerhalb des monopolistischen Bereichs seine Preise autonom setzen kann. Die Untersuchung der Verhaltensweisen des Hoteliers brachte als wichtigstes Ergebnis hervor, daß der Hotelier überwiegend in diesem monopolistischen Bereich verharret und damit Konkurrenzkämpfe auf preispolitischer Ebene meidet.

Damit wird jedoch nicht behauptet, daß auf dem Hotelmarkt keine Konkurrenz herrsche. Denn einerseits wird der monopolistische Bereich hinsichtlich Größe und Lage durch die Konkurrenz determiniert.¹⁾ Andererseits muß berücksichtigt werden, daß der Preis nur ein Konkurrenzfaktor ist, und zwar nicht unbedingt der entscheidende. Für den größten Teil der Hotellerie kommt dem Qualitätswettbewerb eine wesentlich größere Bedeutung zu als dem Preiswettbewerb.

Viele moderne Hotels zeichnen sich durch eine gewisse Vereinheitlichung und Rationalisierung in Bauweise und Ausstattung aus, wodurch die Angebotsseite des Hotelmarktes einen höheren Vollkommenheitsgrad erreicht. Der individuelle Sondermarkt wird dadurch enger, da das einzelne Hotel - abgesehen von seinem Standort - kaum mehr Präferenzen für seine Leistungen auf sich vereinen kann. Die Folge ist eine stärkere Gewichtung des Preisarguments.²⁾

1) Vgl. Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a. a. O., S. 46.

2) Vgl. hierzu auch Brüggemann, G., Mit Rabatten leere Luxusbetten füllen, a. a. O., S. 74: "Da sie (gemeint sind neue Hotels, Anm. d. Verf.) über Tradition nicht, über Ambience nur selten verfügen und oft ungünstig am Stadtrand liegen, suchen sie die Gäste über den Preis zu holen."

Für die künftige Gestaltung der Absatzmarktverhältnisse scheint es ebenfalls von Bedeutung zu sein, daß in zunehmendem Maße Reiseveranstalter als Marktpartner von Hotels auftreten und dadurch der Anteil der Individualreisenden am Gesamtgästekaufkommen abnimmt.¹⁾ Auch durch den Trend zum "Sozialtourismus"²⁾ ergeben sich Änderungen der Nachfragestruktur, die bedeutsam für den Preiswettbewerb sind, da durch die Entwicklung vom Individualtourismus zu den verschiedenen Formen des "Massentourismus" die Preiskomponente an Bedeutung gewinnt. Die Individualnachfrage ist weniger preisbewußt als die organisierte Nachfrage; für den Reiseveranstalter sind vor allem die Preiskonditionen von Interesse.

Diese Entwicklung führt auch dazu, daß Reisen ein "Massenartike!" wird und damit der Hotelaufenthalt "ebenfalls auf seinen ursprünglichen Grundnutzen zurückgeschraubt"³⁾ wird. Dies hat wiederum für den Individualtourismus zur Folge, daß der Hotelaufenthalt an Prestigewert verliert⁴⁾, was auch in diesem Nachfragesektor eine stärkere Gewichtung der Preiskomponente bedeutet.

Die Tendenz zu einer weitgehenden Uniformierung des Angebots sowie die Entwicklung auf der Nachfrageseite lassen erwarten, daß der Preiswettbewerb künftig eine größere Rolle spielen wird als in der Vergangenheit. Während die Preispolitik als Wettbewerbsmittel auf der Mehrzahl der Märkte an Bedeutung verliert und stattdessen andere absatzpolitische Instrumente verstärkt

1) Vgl. Bruckmaier, P., Wettbewerb im Hotelgewerbe gestern und heute, a. a. O., S. 34.

2) Vgl. Risch, P., Begriffsbestimmungen zum modernen Tourismus, in: Hotelrevue, 17. Jg. Nr. 27, 27. Juni 1968, S. 6.

3) Bergler, G., Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, Nürnberg 1961, S. 192.

4) Vgl. Stiffler, T., Investitionsproblem, a. a. O., S. 48; vgl. hierzu auch Meyer-Dohm, P., Der private Haushalt im Prozeß der Bedarfsdifferenzierung, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, hrsg. von F. Neumarkt, Berlin 1964, S. 78.

zur Umsatzbeeinflussung eingesetzt werden,¹⁾ nimmt die Bedeutung der Preispolitik als Wettbewerbsinstrument in der Hotellerie langsam zu.

Mit der Untersuchung der Absatzmarktverhältnisse und auch der als typisch angesehenen Verhaltensweise des Hoteliers am Markt wurden die Absatzbedingungen aufgezeigt, die den Ausgangspunkt der einzelbetrieblichen Preispolitik darstellen. Da die Feststellung, der Hotelbetrieb verharre in seinem monopolistischen Bereich, über die einzelbetriebliche Preisstellung selbst noch nicht viel besagt, sollen im folgenden die Preisgrenzen von Hotels näher untersucht werden.

1) Vgl. hierzu Hartmann, B., Preisbildung und Preispolitik, a.a.O., S. 67; Meyer-Dohm, P., Der private Haushalt im Prozeß der Bedarfsdifferenzierung, a.a.O., S. 81.

D. ZUR BESTIMMUNG INDIVIDUELLER PREISGRENZEN ALS DETERMINANTEN DES PREISPOLITISCHEN AKTIONSRAUMS DES HOTELS

Die vorangegangenen Ausführungen sollten aufzeigen, daß Hotelbetriebe grundsätzlich in der Lage sind, innerhalb des monopolistischen Bereichs eine eigenständige Preispolitik zu betreiben; konkrete Aussagen hinsichtlich individueller Preisgrenzen konnten jedoch noch nicht getroffen werden. Deshalb soll nun in diesem Kapitel untersucht werden, wie der einzelne Hotelbetrieb seinen preispolitischen Spielraum, der determiniert ist durch sog. Preisunter- bzw. Preisobergrenzen, feststellen kann.

Bei der Ermittlung des preispolitischen Aktionsraums kommt der Kostenrechnung eine gewisse Bedeutung zu. Auch die Tatsache, daß die Preise für die Leistungen des Hotels auf dem Absatzmarkt entstehen, wo sich die Preisforderungen der Anbieter mit der Preisannahmefähigkeit der Nachfrager begegnen, macht eine genaue Kalkulation der im Betrieb entstehenden Kosten nicht entbehrlich.

Bevor näher auf die Bestimmung der Preisgrenzen eingegangen wird, soll zunächst untersucht werden, welche grundsätzlichen Informationen die Systeme der Kostenrechnung für die Preisstellung von Hotels zu liefern vermögen. Die sog. Break-even-Analyse wird wegen der bereits dargelegten Bedeutung des Kostendeckungspunktes für die preispolitische Verhaltensweise von Hotels im Anschluß an die Untersuchung der Voll- bzw. Teilkostenrechnung gesondert dargestellt.

I. Informationen der Kostenrechnung für die Preispolitik des Hotels

1. Kalkulation auf Vollkostenbasis

Die Vollkostenrechnung ist "eine Kalkulationsform, bei der sämtliche Kosten auf die Kostenträger überwält werden."¹⁾ "Die Verfahren der Vollkostenkalkulation zielen darauf ab, die Selbstkosten eines Erzeugnisses durch 'möglichst verursachungsgerechte Zurechnung' der Gesamtkosten zu ermitteln."²⁾ "Die Vollkostenkalkulation behandelt alle Kostenarten gleich."³⁾ Eine Unterscheidung in fixe oder variable Kosten wird hierbei nicht vorgenommen.

Unter Selbstkosten versteht man "die Errechnung der Kosten für eine Leistungseinheit";⁴⁾ Leistungs- bzw. Abrechnungseinheit des Beherbergungsbetriebes ist die Übernachtung bzw. "Logiernacht".⁵⁾ "Kostentheoretisch ist es interessant, daß ... die Stellenkosten (Kosten eines Einzelzimmers pro Nacht) und die Trägerkosten (Kosten einer Übernachtung) einander gleich sein können."⁶⁾

Das Vollkostendenken, das in der Hotellerie heute noch weit verbreitet ist, kann vornehmlich auf traditionelle Ursachen zurückgeführt werden. Die Er-

1) Fäßler, K., Rehkugler, H., Wegenast, C., Kostenrechnungslexikon, Stichwort: Vollkostenrechnung, a. a. O., S. 487.

2) Heinen, E., Kosteninformationen und Preispolitik bei Auftragsfertigung, a. a. O., S. 57; vgl. hierzu auch Budde, K., Die Problematik der Preisbildung auf der Grundlage von Voll- und Teilkosten, in: Kostenrechnung - Praxis, Nr. 6, Dez. 1971, S. 253; Metzner, M., Kostengestaltung, Preisbildung und Marktprobleme, Bd. I, Berlin 1953, S. 10 ff.; Reichmann, T., Kosten und Preisgrenzen - Die Bestimmung von Preisuntergrenzen und Preisobergrenzen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1973, S. 26 (im folgenden zitiert als "Kosten und Preisgrenzen"); Riebel, P., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundene Nachfrage, a. a. O., S. 16 ff.

3) Schäfer, R., Die festen Kosten, a. a. O., S. 23.

4) Münch, T., Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 271.

5) Ebenda, S. 271.

6) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 13.

mittlung des "richtigen" Preises basierte auf dem Gedanken, sämtliche Kosten einschließlich eines "angemessener" Gewinns im Preis abzudecken. Dem Preis wurde gleichsam eine moralische Komponente zugeschrieben, indem nicht derjenige Preis, der der Unternehmung den größten Gewinn verspricht, sondern ein volkswirtschaftlich erwünschter Preis als der "richtige" galt.¹⁾

Für die Berechnung der Selbstkosten einer Übernachtung unterscheidet man nicht zwischen Aufenthalts- und Logementräumen bzw. deren Kosten. "Beide stehen jedem Gast zur Verfügung, auf ihre effektive Benutzung kann dagegen keine Rücksicht genommen werden."²⁾ Somit kann von einer einzigen Kostenstelle "Beherbergung" ausgegangen werden, welche die Fremdenzimmer, Etagen, Gesellschaftsräume, den Empfang und die sonstigen Räumlichkeiten umfaßt.³⁾ "Für die Kalkulation genügt es, die Kosten der Logementabteilung als Ganzes zu kennen."⁴⁾

Das größte Problem der Vollkostenrechnung ist die Verteilung der Gemeinkosten. Eine Zuteilung der Räumlichkeiten zum Verpflegungs- bzw. Beherbergungsbereich ist ohne Willkür nicht möglich.⁵⁾ Ebenso ist es problematisch, den Beherbergungsbetrieb mit den "anteiligen Löhnen ... desjenigen Perso-

-
- 1) Vgl. Feichtegger, L., Der Einfluß der Schwankungen des Beschäftigungsgrades auf die Kosten der Beherbergungsbetriebe, a. a. O., S. 90 ff.
 - 2) Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a. a. O., S. 111.
 - 3) Vgl. Reininger, W., Betriebsabrechnung der Fremdenverkehrsbetriebe. Schriftenreihe des Instituts für Betriebsberatung im Fremdenverkehr, Bd. 11, Innsbruck 1962, S. 45.
 - 4) Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a. a. O., S. 111.
 - 5) Erwähnt sei hierzu der Vorschlag von Münch: "Wohnetagen und ein, wenn nötig, nur gefühlsmäßig zu ermittelnder Teil der öffentlichen Räume (Halle, Salons, Portier-Loge etc.) sind der Beherbergungsabteilung, der Rest aller Räume, die Untergeschosse und Kellerräume mit eingerechnet, dem Verpflegungsbetriebe zu belasten. Da wo die Höhe der Etagen nicht unwesentlich voneinander abweicht, mag die Aufteilung nach Bodenfläche, wie sie den überall vorhandenen Bauplänen zu entnehmen ist, vollständig genügen. Beträgt der Raumanteil beispielsweise 1 : 3 zugunsten des Verpflegungsbetriebes, so ist dieser Satz unverändert für alle späteren Kalkulationen beizubehalten, sofern nicht bauliche Veränderungen Abweichungen erforderlich machen..." (Münch. T.. Die Hotelunternehmung im Lichte

nals, das beiden Hauptabteilungen zugleich dient", ¹⁾ zu belasten. Circa ein Drittel der Angestellten und damit auch der Personalkosten sind nicht eindeutig einem Leistungsbereich zuzuordnen. Auch diese Kosten müssen geschlüsselt werden.

Im Rahmen der Selbstkostenrechnung unterscheidet man grundsätzlich zwischen den Formen der Divisionskalkulation und Zuschlagskalkulation. ²⁾ Die Zuschlagskalkulation spielt im Verpflegungsbereich bzw. in den diversen Nebenabteilungen (z. B. Kiosk) eine bedeutende Rolle. Im Beherbergungsbereich ist lediglich die sog. Divisionskalkulation relevant, ³⁾ die in der Hotellerie als "einfache Divisionskalkulation" und als "Divisionskalkulation mit Äquivalenzziffern" Anwendung findet.

a) Kalkulationsformen im Beherbergungsbereich

aa) Logementkalkulation durch einfache Division

Die einfache oder einstufige Divisionskalkulation ist grundsätzlich in Betrieben bzw. Betriebsabteilungen anwendbar, in denen eine einheitliche Leistung erbracht wird. ⁴⁾ "Die Ermittlung der Selbstkosten erfolgt durch einfache Division der Gesamtkosten einer Abrechnungsperiode durch die Gesamtheit der in der gleichen Zeitspanne hergestellten Leistungseinheiten." ⁵⁾ Im Hotelbe-

1) Münch, T., Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a.a.O., S. 278.

2) Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973, S. 910 ff.

3) Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 173.

4) Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 911.

5) Stolmar, R., Kalkulation, a.a.O., S. 35.

trieb ist die Divisionskalkulation nur für die Kostenstelle Beherbergung anwendbar. Die Selbstkosten je Zimmer bzw. Übernachtung ergeben sich nach der Formel:¹⁾

$$\text{Selbstkosten} = \frac{\text{Gesamtkosten der Beherbergung}}{\text{Anzahl der Zimmer bzw. Übernachtungen}}$$

Voraussetzung dieser einfachen Form der Divisionskalkulation im Beherbergungsbereich des Hotels ist, daß die Leistung, also die Bereitstellung der Übernachtungsmöglichkeit, tatsächlich einheitlich ist. In der Regel jedoch "sind die Gästezimmer hinsichtlich Größe und oft auch hinsichtlich Ausstattung 'uneinheitlich'".²⁾

Da die Beherbergungsabteilung bei isolierter Betrachtungsweise einen Einproduktbetrieb darstellt, erscheint es legitim, die Kosten des Beherbergungsbereichs als Ganzes festzustellen und gleichzeitig zu unterstellen, die Logiernacht stelle eine einheitliche Leistungsgröße dar.³⁾

Die Nachkalkulation gestaltet sich bei Verwendung der einstufigen Divisionskalkulation verhältnismäßig einfach. Eine Vorkalkulation, die als Grundlage der Preisrechnung dienen soll, kann von dieser Nachrechnung ausgehen, hat aber noch die Abhängigkeit von der gegebenen und der notwendigen Bereitschaftsstufe, von der Beschäftigung und von der Leistungsmenge zu berücksichtigen.⁴⁾

1) Vgl. Stolmar, R., Kalkulation, a.a.O., S. 35.

2) Kunz, B., Zur Frage einer exakten Logementkalkulation mit Kennziffern, Bern 1953, in: Schweizer Hotel-Revue Nr. 47 (1953), S. 1.

3) Vgl. Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a.a.O., S. 111 f.

4) Vgl. ebenda, S. 112.

Das Zahlenmaterial für diese einfache Form der Beherbergungskalkulation kann der Buchhaltung entnommen werden, ist jedoch insofern zu korrigieren, als man den buchhalterischen Aufwand ergänzt durch "etwaige Kosten".¹⁾
 "Etwaige Kosten" sind vor allem kalkulatorische Kostenarten.

Handelt es sich um Zimmer verschiedener Größenordnung, jedoch mit gleicher Ausstattung, so können die Selbstkosten pro Quadratmeter errechnet werden.²⁾ Die Selbstkosten für das Zimmer ergeben sich dann durch Multiplikation der Selbstkosten pro Quadratmeter mit der Zimmerfläche des einzelnen Hotelzimmers. Das Beispiel in Tabelle 9 soll dieses Verfahren verdeutlichen.

Tabelle 9: Logementkalkulation bei unterschiedlicher Zimmergröße

Anzahl der Zimmer	qm pro Zimmer	qm pro Zimmergruppe	Selbstkosten je qm	Selbstkosten pro Tag	
				je Zimmer	je Zimmergruppe
10	24	240	0,25	6,-	60,-
15	28	420	0,25	7,-	105,-
5	30	150	0,25	7,50	37,20
10	32	320	0,25	8,-	80,-
40	-	1130	-	-	282,20

Quelle: Stolmar, R., Kalkulation, a. a. O., S. 36.

Unterscheiden sich die verschiedenen Zimmer des Hotelbetriebes nicht nur hinsichtlich der Größe, sondern auch in der Qualität (Ausstattung, Zimmer mit bzw. ohne Bad), so findet die sog. "Logementkalkulation mit Äquivalenzziffern" Anwendung.

- 1) Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a. a. O., S. 35.
- 2) Vgl. ebenda, S. 35; vgl. hierzu auch Falk, R., Lotz, G., Grundzüge der Kostenrechnung im Hotel- und Gaststättengewerbe, a. a. O., S. 51.

ab) Logementkalkulation mit Äquivalenzziffern

Die verfeinerte Form der Divisionskalkulation wird dann angewandt, "wenn die Einheitlichkeit der Leistungen nicht gegeben ist, aber die Erzeugnisse eine engere innere Verwandtschaft aufweisen und in einer festen Kostenrelation zueinander stehen!"¹⁾

Dieser Fall ist im Beherbergungsbetrieb dann gegeben, wenn sich die einzelnen Zimmer qualitativ voneinander unterscheiden, insbesondere hinsichtlich Größe und Ausstattung. Der Logementkalkulation mit Äquivalenzziffern liegt der Gedanke zugrunde, diese qualitativen Unterschiede, soweit sie Kosten verursachen, im Rahmen der Selbstkostenrechnung als Grundlage der Preisstellung zu berücksichtigen.

Den verschiedenen Ansätzen in der Literatur,²⁾ welche die unterschiedlichen Kosteneinflussfaktoren des Hotelzimmers kalkulatorisch berücksichtigen, ist die Ermittlung sog. Äquivalenzziffern gemeinsam. Mittels einer Kostenanalyse soll festgestellt werden, inwieweit sich die Kosten bestimmter Zimmerarten unterscheiden. Die Abweichung wird berücksichtigt, indem die Durchschnittskosten eines Zimmers mit einem bestimmten Faktor gewichtet werden, um die effektiven Selbstkosten des Zimmers zu ermitteln. Die Äquivalenzziffern werden also aufgrund entsprechender Kostendifferenzen angesetzt.³⁾

1) Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 913; Schweitzer, M., Hettich, O., Küpper, H., Systeme der Kostenrechnung, München 1976, S. 194.

2) Vgl. besonders Gabler, F., Das Problem der Zimmerpreiskalkulation, in: Mitteilungen Nr. 3, hrsg. vom Forschungsinstitut für Fremdenverkehr, Heidelberg 1944, zit. nach Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a. a. O., S. 118; Falk, R., Lotz, G., Grundzüge der Kostenrechnung im Hotel- und Gaststättengewerbe, a. a. O., S. 51; Kunz, B., Zur Frage einer exakten Logementkalkulation mit Kennziffern, a. a. O., S. 3; Schulz, H., Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe, a. a. O., S. 58; Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 56.

3) Vgl. Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation, a. a. O., S. 118.

Nach Kunz sind folgende Faktoren dafür verantwortlich, daß die Kosten der einzelnen Zimmertypen verschieden hoch anfallen:¹⁾

- (1) Die Größe des Zimmers in cbm,
- (2) die Art der Ausstattung des Zimmers,
- (3) die Anzahl der Betten pro Zimmer.

Kunz untersuchte auch die Abhängigkeit der Logementkosten von den für die Beherbergungsabteilung als typisch erachteten Kosteneinflußgrößen. Seine Kostenanalyse erbrachte das Ergebnis, daß proportional

zur Bettenzahl	64,4 %
zur Zimmerzahl	1,9 %
zur Größe des Zimmers	22,8 %
zur Ausstattung des Zimmers	10,9 %

aller Kosten sind.²⁾

Diese Zahlen stellen lediglich Richtwerte dar; in jedem Hotelbetrieb kann die Abhängigkeit der Kosten von diesen Werten erheblich abweichen. Wesentlich erscheint jedoch, daß fast 2/3 der Logementkosten proportional zur Bettenzahl sind und somit nicht durch die Ausstattung der Zimmer beeinflusst sind.

Ausgangspunkt der Ermittlung der effektiven Selbstkosten eines Zimmers sind die Durchschnittskosten pro Übernachtung; sie werden ermittelt, indem die Gesamtkosten durch die Zahl der Übernachtungen dividiert werden.³⁾ Danach "wird man nicht für jedes einzelne Gästezimmer eine besondere Verhältniszahl berechnen, sondern man wird Gruppen von Zimmern mit annähernd gleicher Größe und gleichen Kosten verursachender Ausstattung bilden."⁴⁾

1) Vgl. Kunz, B., Zur Frage einer exakten Logementkalkulation mit Kennziffern, a.a.O., S. 1.

2) Vgl. ebenda, S. 3.

3) Vgl. ebenda, S. 3.

4) Ebenda, S. 4.

Mit Hilfe der Äquivalenzziffern, die für jede Zimmergruppe ermittelt werden und Größe, Ausstattung und Bettenzahl berücksichtigen, lassen sich die Selbstkosten jedes einzelnen Zimmers ermittelt.

Abweichend von Kunz legt Stolmar den Wiederbeschaffungswert der Einrichtung und die Herstellungskosten des Zimmers bei der Bildung der Äquivalenzziffern zugrunde.¹⁾ Als Wiederbeschaffungswert kann der jeweilige Tagespreis eingesetzt werden. "Sind die Herstellungskosten unbekannt, so muß ein Schätzwert gefunden werden."²⁾ Bei der Bestimmung der Äquivalenzziffern geht Stolmar von einem bestimmten Zimmertyp aus, setzt dessen Einrichtungs- und Herstellwert gleich 100 und bezieht sämtliche Werte anderer Zimmertypen darauf.

Tabelle 10 verdeutlicht den Ablauf dieses Verfahrens.

Tabelle 10: Logementkalkulation mit Äquivalenzziffern

Zimmerart	Anzahl der Zimmer	Äquivalenzziffer	Übernachtungseinheiten	durchschnittl. Selbstkosten	Gesamtkosten je Zimmergruppe	Selbstkosten je Zimmergruppe
1	2	3	4	5	6	7
Doppelzimmer/Bad	30	1,5	45	6,03	271,35	9,03
Einzelzimmer/Bad	10	1,0	10	6,03	60,30	6,03
Einzelzimmer/ohne Bad	10	0,8	8	6,03	48,24	4,82

Quelle: Stolmar, R., Kalkulation, a. a. O., S. 39.

1) Vgl. Stolmar, R., Kalkulation, a. a. O., S. 39.

2) Ebenda, S. 39.

Neben den Kosteneinflußfaktoren Zimmergröße, Ausstattung und Bettenzahl kann als weiterer Faktor die tatsächliche Auslastung der einzelnen Zimmer in einer Äquivalenzziffer berücksichtigt werden. Gegen die Einbeziehung der Frequenz spricht jedoch, "daß die schon schlecht besetzten Zimmer noch weiter verteuert werden, was wieder ihre Frequenz beeinträchtigen muß."¹⁾

Darüber hinaus scheint es weitgehend auf Zufälligkeiten zu beruhen, welche Zimmer stärker belegt werden. Da dem Gast nicht sämtliche freie Zimmer zur Auswahl gezeigt werden, unterliegt der Belegungsgrad der einzelnen Zimmertypen vornehmlich der Steuerung des Hoteliers.

Die höhere Besetzung eines Zimmers oder einer Zimmergruppe ist vor allem auch auf immaterielle Faktoren zurückzuführen, welche zwar für die preisliche Gestaltung, nicht jedoch für die Bestimmung der Selbstkosten von Bedeutung sind. Deshalb hat eine Besetzungsstatistik, wie sie Gabler²⁾ grundsätzlich und Kunz³⁾ unter der Voraussetzung nicht ausgelasteter Kapazitäten vorschlagen, unserer Auffassung nach für die Lösung preispolitischer Probleme keine größere Bedeutung.

Die Logementkalkulation mit Äquivalenzziffern berücksichtigt also nur materielle und damit kostenbestimmte Unterschiedlichkeiten der einzelnen Zimmer. Faktoren wie die Lage des Zimmers haben auf die Selbstkosten keinen Einfluß, sind jedoch "für die Preisstellung ein wichtiger Faktor."⁴⁾ Da die Selbstkosten nicht der einzige Bestimmungsfaktor des Preises sind, stellen auch verfeinerte Kalkulationsverfahren nur einen groben Orientierungspunkt für die Preisstellung dar.

-
- 1) Kunz, B., Zur Frage einer exakten Logementkalkulation mit Kennziffern, a. a. O., S. 7.
 - 2) Vgl. Gabler, F., Das Problem der Zimmerpreiskalkulation, a. a. O.
 - 3) Vgl. Kunz, B., Zur Frage einer exakten Logementkalkulation mit Kennziffern, a. a. O., S. 7.
 - 4) Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a. a. O., S. 118.

Bemerkenswert ist auch, daß das Verhältnis der Preise für die einzelnen Zimmerkategorien in der Regel nicht mit dem Verhältnis der Selbstkosten der einzelnen Zimmer übereinstimmt, wenn weitere preisbestimmende - insbesondere immaterielle - Faktoren einbezogen werden. Beispielsweise wird der Zuschlag für ein Hotelzimmer mit sonniger Lage oder schöner Aussicht wesentlich höher sein als der für ein Nord- oder Hofzimmer.¹⁾ "Der Vorteil kostet eben nichts, aber im Preis kann man ihn doch berücksichtigen."²⁾ Zuschläge, welche diesen Faktoren Rechnung tragen, müssen grundsätzlich geschätzt werden. Dies hat zur Folge, "daß die objektiv berechneten Selbstkosten in ihrem Einfluß auf den Preis nachträglich von ganz subjektiven Werten modifiziert werden."³⁾

Aus diesen Gründen reicht es unserer Auffassung nach als Kalkulationsgrundlage aus, den durchschnittlichen Zimmerpreis zu ermitteln. Auf die relativ komplizierte Kalkulation mit Äquivalenzziffern kann verzichtet werden, da sie keine wesentlichen neuen Erkenntnisse für die Preisstellung erbringt. Auch Kunz ist im großen und ganzen dieser Ansicht. Dennoch sieht er dort einen Sinn für eine derartig genaue Kalkulation der Übernachtungskosten, "wo sehr große Unterschiede in Größe und Ausstattung der Zimmer vorliegen."⁴⁾

1) Siehe S. 276 ff. dieser Arbeit.

2) Kunz, B., Zur Frage der Logementkalkulation mit Kennziffern, a.a.O., S. 6.

3) Ebenda, S. 6.

4) Ebenda, S. 6; vgl. hierzu auch Walther, A., Kunz, B., Hotel-Rechnungswesen, Bern - Stuttgart 1968, S. 45.

b) Aussagefähigkeit der Vollkostenrechnung für preispolitische Entscheidungen

Die Mängel der Vollkostenrechnung sind hinreichend bekannt und sollen deshalb hier nicht ausführlicher behandelt werden;¹⁾ insbesondere die Verrechnung der fixen Gemeinkosten auf einzelne Leistungen bzw. Leistungsbereiche führt zu ungenauen, teilweise sogar falschen Informationen. Denn die Ergebnisse der Kalkulation sind in hohem Maße von der gewählten Schlüsselgröße zur Verrechnung der Gemeinkosten abhängig; Kalkulationsfehler, die aufgrund von Verstößen gegen das Prinzip der Kostenverursachung entstehen, können vom Hotelier deshalb auch mit verfeinerten Methoden der Divisionskalkulation auf Vollkostenbasis nicht behoben werden.

Entscheidend für die nur geringe Aussagefähigkeit ist vor allem die Tatsache, daß Empfehlungen dieses Kostenrechnungssystems keineswegs mit den am Markt erzielbaren Preisen übereinstimmen. Denn die Verteilung der fixen Kosten und Gemeinkosten auf die verschiedenen Perioden entspricht nicht der am Markt erzielbaren Deckung.²⁾

Bei rückläufiger Nachfrage fallen sowohl die Umsätze als auch die Kosten, letztere jedoch infolge des hohen Fixkostenanteils wesentlich geringer. Auf die Absatzeinheit bezogen ergibt sich daher eine Erhöhung der Kosten gerade zu dem Zeitpunkt, in dem die Nachfrage nur gering ist. "Eine Preiskalkulation auf der Basis der Vollkosten führt bei rückläufiger Beschäftigung zu einer Verschärfung der Absatzlage, da die fixen Kosten auf eine geringe Zahl von Leistungen verteilt werden müssen und sich dadurch die Stückkosten erhöhen, was zu einem noch niedrigeren Beschäftigungsgrad führt."³⁾

1) Vgl. hierzu besonders Kilger, W., Flexible Plankostenrechnung, Köln und Opladen 1967, S. 613 ff.

2) Vgl. Schweitzer, M., Hettich, O., Küpper, H., Systeme der Kostenrechnung, a. a. O., S. 299.

3) Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 105.

Die Vollkostenrechnung gibt also in nachfrageschwachen Zeiten geradezu absurde Informationen; denn jede Abnahme der Nachfrage soll mit einer Preiserhöhung beantwortet werden. Bei nur geringer Nachfrage ist jedoch am Markt nur ein verhältnismäßig geringer Preis erzielbar. "Der Preis steht also im umgekehrten Verhältnis zum Kostenverlauf." ¹⁾

Ebensowenig kann mit der Vollkostenkalkulation ein marktgerechter Preis bei großer Nachfrage "errechnet" werden. Denn der hohen Auslastung und den daraus resultierenden verhältnismäßig geringen Selbstkosten pro Übernachtung steht eine große Nachfrage gegenüber, so daß der Hotelbetrieb zu dieser Zeit relativ hohe Preise erzielen kann. Wie bereits dargestellt wurde, ist das Ansetzen eines höheren Preises, als er von der Selbstkostenrechnung ermittelt wird, jedoch erforderlich, um einen Ausgleich zu schaffen für diejenigen Frequenzzeiten, zu denen sich das Hotel unterhalb des Kostendeckungspunktes befindet. Daraus folgt, daß auch zu Zeiten hoher Auslastung die Selbstkostenrechnung ein sehr schwaches Instrument ist, da der tatsächliche Preis "die stark degressiven Kosten weit hinter sich zurück läßt und diese deshalb nicht mehr wegleitend sein können." ²⁾

Eine marktgerechte Preispolitik ist daher mit Hilfe der Vollkostenrechnung nicht möglich. "Die Selbstkostenrechnung ist eine rein rechnerische Tätigkeit, die Preisermittlung verlangt außerdem eine instinktive Anpassungsfähigkeit." ³⁾ Denn bei der Kalkulation handelt es sich nur um die Berechnung der Kosten der erstellten Leistungen ohne Berücksichtigung außerbetrieblicher Daten. ⁴⁾

-
- 1) Streiff, R., Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe, a. a. O., S. 89; vgl. hierzu auch Hütt, F., Die finanzielle Struktur der Hotelbetriebe, Diss. München 1950, S. 115 ff.
 - 2) Münch, T., Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 274.
 - 3) Ebenda, S. 274.
 - 4) Vgl. Keller, F., Preispolitik, a. a. O., S. 63.

Aufgrund der Forderung nach Vollkostendeckung kann sich der Hotelbetrieb nicht flexibel den für die Hotellerie typischen Nachfrageschwankungen anpassen. Die Vollkostenkalkulation gesteht dem Hotel nur einen sehr geringen preispolitischen Spielraum zu, da auch kurzfristig sämtliche Kosten im Preis gedeckt sein müssen.

Bei der Kalkulation des Übernachtungspreises können die Marktverhältnisse nur mit der Variation des Gewinnzuschlags berücksichtigt werden; dieser stellt somit das einzig elastische Moment der Preispolitik dar.¹⁾ Riebel betont, daß es unbefriedigend ist, zuerst möglichst genau die "Selbstkosten" zu errechnen, um den daraus resultierenden Preis dann, je nach Marktlage, mehr oder weniger stark zu revidieren.²⁾ Sinnvoller scheint es deshalb zu sein, auf die autonome Errechnung des Übernachtungspreises zu verzichten und die Kosten nur zu dem Zweck zu ermitteln, um auf ihrer Basis Konsequenzen verschiedener - aus den Marktverhältnissen abgeleiteter - Preisalternativen festzustellen.

Daher wird die Vollkostenrechnung vor allem als Kontrollinstrument betrachtet, das "die Marge zwischen Preis und Kosten der Leistung beständig festzustellen (hat)."³⁾ Für diese Kontrolle ist es notwendig, sämtliche Kosten zu erfassen.⁴⁾

Aufgrund der Tatsache, daß der Kostenstandpunkt nur langfristig durchgesetzt werden kann, da es sich bei allen preispolitischen Maßnahmen primär um die

-
- 1) Vgl. Heraeus, J., Direct Costing als Grundlage kurzfristiger Unternehmensentscheidungen, Diss. München 1963, S. 62.
 - 2) Vgl. Riebel, P., Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten" oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeträgen, in: ZfbF 1964, S. 582.
 - 3) Münch, T., Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 274.
 - 4) Vgl. ebenda, S. 274.

"Sicherung des optimalen Zusammenspiels von Angebot und Nachfrage"¹⁾ handelt, errechnet das Hotel mit Hilfe der Vollkostenrechnung einen Durchschnittspreis, der jedoch in der Regel nicht mit dem erzielbaren Preis übereinstimmt.²⁾ "Der auf der Basis der kalkulierten Kosten gefundene ... Selbstkostenpreis soll ... im Falle des Hotelbetriebes lediglich als Kontrolle aufgefaßt werden, ob und in welchem Ausmaß der Marktpreis von den Selbstkosten abweicht."³⁾

Im folgenden nun soll die Teilkostenrechnung hinsichtlich ihrer preispolitischen Relevanz untersucht werden.

2. Kalkulation auf Teilkostenbasis

a) Zur Anwendung der Teilkostenrechnung im Beherbergungsbereich

Im folgenden soll die Bedeutung der Teilkostenrechnung im Beherbergungsbereich des Hotels untersucht werden. Hierbei würde es jedoch zu weit führen, auf die verschiedenen Verfahren der Teilkostenrechnung detailliert einzugehen,

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Formen der Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung). Bildet die Trennung von Einzel- und Gemeinkosten die Grundlage der Deckungsbeitragsrechnung, so führt dies zur "Einzelkostenrechnung".⁴⁾ Die Grenzkostenrechnung⁵⁾ (in der angelsächsischen Literatur

1) Frimmel, R., Probleme und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung in der Hotellerie, a.a.O., S. 143.

2) Vgl. Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 82.

3) Kriechbaum, G., Möglichkeiten moderner Kostenrechnungsformen im Hotelbetrieb, a.a.O., S. 4.

4) Vgl. Riebel, P., Deckungsbeitragsrechnung, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, Hrsg. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 383 ff.; Riebel, P., Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen 1972; Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: ZfhF (1969), S. 213 ff.; Riebel, P., Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten" oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, a.a.O., S. 548 ff.

5) Vgl. hierzu statt vieler: Agthe, K., Kostenplanung und Kostenkontrolle im

meist als "Direct Costing" bekannt) versucht dem Phänomen der fixen und variablen Kosten gerecht zu werden.

Den vielfältigen Formen der Teilkostenrechnung liegt die Auffassung zugrunde, daß es nicht Aufgabe der Kalkulation sein kann, den zu fordernden Verkaufspreis zu errechnen, sondern daß unter Zugrundelegung aus den Marktverhältnissen abgeleiteter Preise der jeweilige Erfolg des Unternehmens zu ermitteln ist.¹⁾

Mit der Teilkostenrechnung ist es grundsätzlich nicht möglich,²⁾ einen Selbstkostenpreis zu ermitteln. Denn es werden auf die Leistungseinheit ausschließlich die unmittelbar zurechenbaren Kosten verrechnet. Insbesondere durch den hohen Anteil fixer Kosten im Beherbergungsbereich sind Aussagen hinsichtlich der Angebotspreisgestaltung nur beschränkt möglich. Die Bedeutung der Teilkostenrechnung liegt deshalb vor allem bei der Bestimmung von Preisuntergrenzen, auf die jedoch an späterer Stelle eingegangen werden soll.³⁾

Im Gegensatz zu anderen Ländern ist in der deutschen Hotellerie das Teilkostendenken noch relativ wenig verbreitet. Die Vorstellung, der Preis müsse unter allen Umständen die vollen Kosten decken, dominiert. Erst durch das

Industriebetrieb, Baden-Baden 1963; Börner, D., Direct Costing als System der Kostenrechnung, Diss. München 1961; Heine, P., Direct-Costing - Eine angloamerikanische Teilkostenrechnung, in: ZfhF (1959), S. 515 ff.; Koch, H., Grundprobleme der Kostenrechnung, Wiesbaden 1966; Kosiol, E., Kostenrechnung, Wiesbaden 1964; Mellerowicz, K., Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, a. a. O., S. 75; Moews, D., Zur Aussagefähigkeit neuerer Kostenrechnungsverfahren, Berlin 1969; Weber, K., Direct Costing, in: Industrielle Organisation (1960), S. 479 ff.

- 1) Vgl. Riebel, P., Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, a. a. O., S. 606.
- 2) Eine Ausnahme stellt die sogenannte Fixkostendeckung von Mellerowicz dar, die ihrer Natur nach eine Vollkostenrechnung ist (vgl. Mellerowicz, K., Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, a. a. O., S. 154 ff.).
- 3) Siehe S. 171 ff. dieser Arbeit.

Eindringen ausländischer Hotelkonzerne in den deutschen Markt¹⁾ wurde diese Denkweise, die zu einer insgesamt flexibleren Preisgestaltung führt, von einem Teil der deutschen Hoteliers übernommen.

b) Aussagefähigkeit der Teilkostenrechnung für preispolitische Entscheidungen

"Grundsätzlich kommen die Teilkostenrechnungssysteme dem Kostenverursachungsprinzip näher als die Vollkostenrechnung."²⁾ Denn eine willkürliche Verteilung der Gemeinkosten nach Bezugsgrößen wird von der Teilkostenrechnung abgelehnt.³⁾ "Durch die konsequente Trennung in verursachungsgemäße und nicht verursachungsgemäße werden die realen Kostenzusammenhänge in Teilkostenrechnungen präziser abgebildet."⁴⁾

Gegen alle Formen der Teilkostenrechnung ist einzuwenden, daß die Abgrenzung von fixen bzw. variablen und Grenzkosten in objektiver Weise nicht möglich ist; hierauf haben vor allem Henzel⁵⁾ und Schneider⁶⁾ ausdrücklich hingewiesen. Dennoch hat der Deckungsbeitrag vielfach eine größere Aussagekraft als die Ermittlung des Stückgewinns.

Mit Hilfe der Teilkostenrechnung ist es ebensowenig wie mit der Vollkosten-

1) Vgl. Bader, G., Betriebsgrößenprobleme in Hotelbetrieben, a. a. O., S. 86 ff.

2) Heinen, E., Industriebetriebslehre, a. a. O., S. 745.

3) Vgl. Schweitzer, M., Hettich, D., Küpper, H., Systeme der Kostenrechnung, a. a. O., S. 409.

4) Ebenda, S. 410.

5) Vgl. Henzel, F., Die Kostenrechnung, Essen 1964, S. 492 ff.

6) Vgl. Schneider, E., Die Problematik der Lehre von den festen Kosten, in: Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft, Tübingen 1964, S. 369 ff.

rechnung möglich, einen Angebotspreis zu ermitteln. Im Gegensatz zur Vollkostenrechnung nimmt die Teilkostenrechnung jedoch nicht für sich in Anspruch, einen Angebotspreis ermitteln zu können. Die Mehrzahl der Vertreter der Teilkostenrechnung ist im Gegenteil der Auffassung, "eine Kalkulation zum Zwecke der Preisbildung sei überflüssig; denn letztlich bestimme der Markt den Preis."¹⁾

Die Teilkostenrechnung hat also im Zusammenhang mit der Preisbildung nur eine Kontrollfunktion²⁾, d. h., sie muß den am Markt realisierbaren Übernachtungspreis mit den unternehmerischen Möglichkeiten und Zielsetzungen vergleichen.

Wenn es mit Hilfe der Teilkostenrechnung auch nicht möglich ist, den "richtigen" Preis zu ermitteln, so kommt der Teilkostenrechnung dennoch eine gewisse Bedeutung bei der Bestimmung des preispolitischen Spielraums zu. Denn mit Hilfe der Teilkostenrechnung ist es möglich, gewisse Preisuntergrenzen zu ermitteln.³⁾ Die Bedeutung der jeweiligen Marktsituation für die Preisbildung läßt die Berechnung von Preisuntergrenzen als zweckmäßigere Dispositionsgrundlage erscheinen als der Versuch, mit Hilfe der Vollkostenrechnung einen exakten Preis zu bestimmen. Darüber hinaus spielt der Deckungsbeitrag eine besondere Rolle als Informationshilfe bei Zusatzgeschäften, z. B. bei Abschlüssen mit Reisebüros.⁴⁾

1) Simon, G., Das Rechnen mit Teilkosten im Klein- und Mittelbetrieb, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 6, Dez. 1968, S. 255.

2) Vgl. Nieschlag, R., Preis- und Nichtpreis-Wettbewerb - Was bedeutet die Deckungsbeitragsrechnung für den Wettbewerb im Handel?, in: HB 17. Febr. 1969, S. 9; zit. nach Lange, M., Preisbildung bei neuen Produkten, Diss. Berlin 1972, S. 29.

3) Siehe hierzu vor allem S. 171 ff. dieser Arbeit.

4) Vgl. hierzu Stolmar, R., Kalkulation, a. a. O., S. 93.

Die Teilkostenrechnung geht davon aus, wie die Betriebsleistung am Markt bewertet wird. Daher erscheint sie für den Hotelbetrieb geeigneter zu sein als die Vollkostenrechnung, die den am Markt erzielbaren Preis weitgehend ignoriert. "Eine vermehrte Rücksichtnahme auf die Nachfrage ist der Grundgedanke der Teilkostenrechnung."¹⁾ "Bedeutet die fixen Kosten insgesamt eine Erstarrung der Kostenstruktur und engen damit die Elastizität des Angebots bei zukünftigen Preisänderungen und Strukturwandlungen ein, so erlauben sie im Rahmen der Teilkostenrechnung eine sehr variable Preispolitik."²⁾

Die Teilkostenrechnung gestattet eine flexible Preispolitik, da sie nicht die Deckung sämtlicher Fixkosten strikt fordert. Wenn die Nachfragesituation es erforderlich macht, sind nur die variablen Kosten zu decken.³⁾ Entscheidend ist lediglich, daß der Fixkostenblock während des gesamten Jahres abgedeckt wird. Der hohe Anteil fixer Kosten im Hotelbetrieb und der damit kleine Anteil proportionaler Kosten hat somit einen großen preispolitischen Aktionsradius zur Folge, womit einer beweglichen Preispolitik grundsätzlich nichts im Wege steht.

3. Break-even-Analyse

Die grundsätzliche Bedeutung der Kapazitätsauslastung für die preispolitische Verhaltensweise des Hotellers wurde bereits an früherer Stelle aufgezeigt.⁴⁾ Es erfolgte jedoch noch keine genaue Betrachtung des Kostendeckungspunktes. Deshalb soll im folgenden nun die Aussagefähigkeit der Break-even-Analyse für preispolitische Entscheidungen näher untersucht werden. Zunächst sind

1) Schäfer, R., Die festen Kosten, a. a. O., S. 60.

2) Gugg, E., Saisonverlängerung, a. a. O., S. 28.

3) Vgl. hierzu auch Weber, H., Die Verrechnung des Fixkostenblocks in der Produktkalkulation, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 4, Aug./Sept. 1970, S. 158.

4) Siehe S. 94 ff. dieser Arbeit.

jedoch hinsichtlich der Ermittlung des Kostendeckungspunktes einige Bemerkungen zu machen.

a) Ermittlung des Kostendeckungspunktes im Beherbergungssektor

Im Rahmen der Prognosefunktion der Kostenrechnung spielt die sog. Break-even-Analyse (Gewinnschwellen-Analyse) eine besondere Rolle.¹⁾ Bei diesem Verfahren wird jener Punkt gesucht, an dem bei aufsteigender Geschäftsentwicklung der Verlust in Gewinn, bei rückläufigem Beschäftigungsgrad oder bei sinkenden Preisen der Gewinn in Verlust umschlägt.²⁾ Die Gewinnschwellen-Analyse läßt erkennen, welche quantitativen Folgen die Änderung eines der für die Gewinnhöhe relevanten Faktoren zeitigt.³⁾ Bei den folgenden Überlegungen steht der Preis als einer dieser Faktoren im Vordergrund des Interesses.

Nach Walterspiel sind zu einer möglichst genauen Bestimmung des Kostendeckungspunktes folgende drei Voraussetzungen erforderlich:

- "a) größtmögliche Einheitlichkeit der Produkte,
- b) gleichmäßige, möglichst vorher zu planende Ausnutzung der Kapazität und
- c) möglichst genaue, auf einer bereits bewährten Betriebsabrechnung basierende Kostenrechnung."⁴⁾

1) Vgl. hierzu statt vieler: Heinen, E., Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 730 ff.; Kilger, W., Kurzfristige Erfolgsrechnung, Wiesbaden 1962, S. 93 ff.; Käfer, K., Standardkostenrechnung, Zürich 1964, S. 487; Matz, A., Plankostenrechnung, Wiesbaden 1954, S. 217 ff.; Schweitzer, M., Hettich, O., Küpper, H., Systeme der Kostenrechnung, a.a.O., S. 358 ff.; Weinwurm, E., Break-Even-Analysis, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, hrsg. von Erich Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 302 ff.

2) Vgl. Schönfeld, H., Kostenrechnung II, a.a.O., S. 129; Zastrau, W., Die Berechnung des Mindestumsatzes für ein ausgeglichenes Ergebnis, in: Handbuch der Kostenrechnung, hrsg. von R. Bobsin, München 1971, S. 277.

3) Vgl. Schweitzer, M., Hettich, O., Küpper, H., Systeme der Kostenrechnung, a.a.O., S. 358 ff.

4) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 170.

Der Forderung nach Einheitlichkeit der Produkte soll insofern Genüge getan werden, als für die einzelnen Abteilungen des Hotels gesonderte Kostendeckungspunkte ermittelt werden. Im Rahmen der Break-even-Analyse müssen die einzelnen Abteilungen als selbständige "Ein-Produkt-Betriebe" behandelt werden; denn "die Übertragung der Break-even-Analyse auf Mehrproduktbetriebe läßt sich nur näherungsweise verwirklichen."¹⁾ "Eine Umrechnung der unterschiedlichen Ausbringungsmengen in einheitliche Verrechnungswerte mit Hilfe von Äquivalenzziffern"²⁾ erscheint insbesondere im Hinblick auf preispolitische Entscheidungen wenig sinnvoll, da jede Abteilung vorwiegend ihre Preise unabhängig von anderen Bereichen finden muß.³⁾ Aus diesem Grunde werden unterschiedliche Kostendeckungspunkte für die Beherbergungsabteilung und für den Restaurationsbereich ermittelt.

Die Einheitlichkeit des Produkts ist jedoch in der Regel auch innerhalb der Beherbergungsabteilung nicht gegeben. Denn nur wenige Hotelbetriebe - die sogenannten Einheitspreishotels - haben völlig identische Hotelzimmer. Materielle und vor allem immaterielle Faktoren lassen die Übernachtung als Leistung unterschiedlich erscheinen. Die Folge ist, "daß das Hotel seine Produkte, also Zimmer in Preisklassen anbietet: der Preisunterschied zwischen dem billigsten Zimmer und dem teuersten Appartement eines Erstklass-hotels beträgt etwa 1 : 10."⁴⁾ "Die Produkte sind also alles andere als einheitlich."⁵⁾

1) Heinen, E., Industriebetriebslehre, 4. neubearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1975, S. 867.

2) Ebenda, S. 867.

3) Die Ausnahme hierzu bildet die sog. Ausgleichskalkulation (siehe S. 181 ff. dieser Arbeit).

4) Walterspiel, G., Marktformen, a. a. O., S. 273.

5) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 170.

Ein weiteres Problem für die Ermittlung des Kostendeckungspunktes stellt die Tatsache dar, daß die Auslastung der Beherbergungskapazitäten weder gleichmäßig verläuft noch genau vorhersehbar ist. Insbesondere die Saisonhotellerie ist von Nachfrageschwankungen betroffen, jedoch kann man auch in der Stadthotellerie nicht von einer ausgeglichenen Nachfrage ausgehen. Walterspiel betont, jedes Hotel habe "saisonalen Charakter".¹⁾ Obwohl sich im Laufe der Zeit gewisse Saisonrhythmen erkennen lassen,²⁾ stellt die genaue Planung des Beschäftigungsgrades eine der größten Schwierigkeiten im Hotelbetrieb dar.

Die Schwankungen der Nachfrage haben zur Folge, daß sich der Kostendeckungspunkt gewissermaßen täglich ändert. "Das Hotel vernachlässigt das kurzfristige Schwanken des Kostendeckungspunktes, das auch durch die Differenz zwischen Beschäftigungsgrad und Gesamterlös entstehen kann, und nimmt als Maßgröße die durchschnittliche Kapazitätsausnutzung, die sich als langfristiger Durchschnitt der einzelnen Kostendeckungspunkte ergibt."³⁾

Obwohl sich für die Ermittlung des Kostendeckungspunktes grundsätzlich als Zeitabschnitte die einzelne Nacht, Woche, Monat oder Jahr anbieten,⁴⁾ wird in der Regel der langfristige Durchschnitt auf die Saison oder auch auf das ganze Jahr bezogen.⁵⁾

Es handelt sich somit um ein vereinfachtes Verfahren der Praxis, welches jedoch notwendig ist, da eine aus der täglichen Ermittlung des Kostendeckungs-

1) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 171.

2) Vgl. Schneider, I., Beziehungen zwischen Kapazitätsauslastung und Kalkulation, a. a. O., S. 8.

3) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 173.

4) Vgl. Schneider, I., Beziehungen zwischen Kapazitätsauslastung und Kalkulation, a. a. O., S. 8.

5) Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 173.

punktes und den daraus folgenden preispolitischen Konsequenzen resultierende überaus flexible Preispolitik zur Verunsicherung der Gäste führen würde.

Die dritte Voraussetzung, nämlich eine möglichst genaue Kostenrechnung durchzuführen, ist in der Hotellerie ebenfalls nur mangelhaft erfüllt. Insbesondere im Beherbergungssektor wird von den meisten Hotels keine genaue Kostenrechnung angestrebt.¹⁾

"Die Ermittlung des Break-even-Points kann sowohl auf mathematischem Wege wie auch graphisch in Form eines Break-even-Diagramms erfolgen."²⁾ Aufgrund der größeren Anschaulichkeit soll die Ermittlung des Kostendeckungspunktes zuerst graphisch dargestellt werden.

Den Zusammenhang zwischen Kapazitätsauslastung und Kalkulation zeigt Abb. 2. Hierbei handelt es sich um die Darstellung des Kostendeckungspunktes bezogen auf die einzelne Leistungseinheit (Übernachtung).³⁾

Abb. 2 zeigt, "daß bei einem Preis pro Übernachtung in Höhe von DM 80, -- und einer Kapazitätsauslastung in Höhe von 40 % pro Periode (z.B. pro Jahr) eine Deckung der anfallenden Kosten erfolgen kann."⁴⁾ Bei einer Kapazitätsauslastung über 40 %⁵⁾ befindet sich das Unternehmen, einen konstanten Preis vorausgesetzt, in der Gewinnzone; sinkt die Kapazitätsauslastung unter 40 %, so gerät das Hotel in den Verlustbereich.

1) Vgl. S. 135 f. dieser Arbeit.

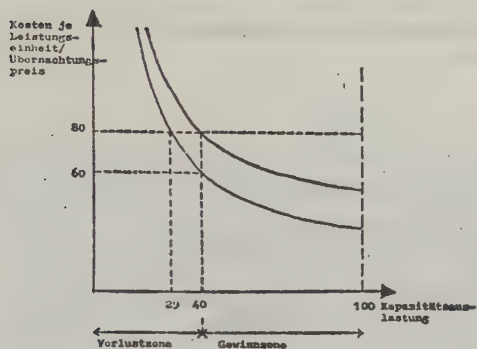
2) Zastrau, W., Die Berechnung des Mindestumsatzes für ein ausgeglichenes Ergebnis, a.a.O., S. 279.

3) Vgl. Schneider, I., Beziehungen zwischen Kapazitätsauslastung und Kalkulation, a.a.O., S. 8.

4) Ebenda, S. 8.

5) Bei den untersuchten Hotelbetrieben liegt der Kostendeckungspunkt zwischen 55 % und 70 %.

Abb. 2: Ermittlung des Kostendeckungspunktes in Abhängigkeit von Übernachtungspreis und Gesamtkosten



Quelle: Schneider, I., Beziehungen zwischen Kapazitätsauslastung und Kalkulation, a.a.O., S. 8.

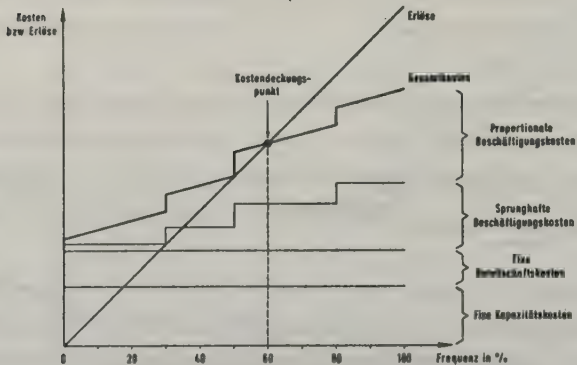
"Darüberhinaus zeigt die Darstellung, daß der Hotelbetrieb bei einem Übernachtungspreis von DM 80, -- mindestens eine Kapazitätsauslastung in Höhe von 29 % erreichen muß."¹⁾ Wird der Übernachtungspreis auf DM 60, -- gesenkt, so ist eine Kapazitätsauslastung in Höhe von 40 % zu erzielen, um die fixen Kosten abzudecken.²⁾

Neben dieser Darstellung des Kostendeckungspunktes ist in der Literatur eine andere Form zu finden, die den Zusammenhang zwischen Kosten bzw. Erlösen im Verhältnis zur Kapazitätsauslastung aufzeigt.³⁾ Abb. 3 zeigt,

- 1) Schneider, I., Beziehungen zwischen Kapazitätsauslastung und Kalkulation, a.a.O., S. 8.
- 2) Siehe S. 241 f. dieser Arbeit.
- 3) Vgl. hierzu Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 170; Walterspiel, G., Ist der Gast noch König?, a.a.O., S. 38.

daß der Schnittpunkt der Erlöskurve mit der Gesamtkostenkurve den Break-even-point kennzeichnet.

Abb. 3: Ermittlung des Kostendeckungspunktes in Abhängigkeit von den Erlösen und Gesamtkosten



Quelle: Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 170.

Die Lage des Kostendeckungspunktes ist vor allem durch die Höhe des Fixkostenanteils bestimmt. "Die fixen Kosten beeinflussen den kritischen Punkt durch ihre absolute Größe und durch die Degressionswirkung im Gesamtkostenverlauf."¹⁾ Der hohe Anteil der Fixkosten im Beherbergungsbereich hat zur Folge, "daß die Rentabilitätsgrenze erst bei einer sehr hohen Auslastung erreicht wird."²⁾ Die hohen fixen Kosten können deshalb als "Verlustvorgabe"³⁾ betrachtet werden.

- 1) Bauer, W., Betriebselastizität und Rentabilitätsgrenzen, in: ZfB 1959, S. 268.
- 2) Theile, P., Fremdenverkehr und Hotellerie in Westdeutschland, in: Göppinger Akademische Beiträge, Nr. 35, Göppingen 1971, S. 357; vgl. hierzu auch Bernecker, P., Fixkostenprobleme in der Hotellerie, a. a. O., S. 2; Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 118.
- 3) Zastrau, W., Die Berechnung des Mindestumsatzes für ein ausgeglichenes Ergebnis, a. a. O., S. 290.

Aus dieser Darstellungsform geht der Einfluß des Preises auf die Lage des Kostendeckungspunktes nur indirekt hervor. Der Gesamterlös E ergibt sich durch die Multiplikation des Preises mit der abgesetzten Leistungsmenge x :

$$E = x \cdot p$$

Da jedoch der Preis neben der Absatzmenge eine Komponente des Erlöses ist, sind sämtliche Preisänderungen auf die Position des Break-even-points in gleicher Weise wirksam wie Kostenverschiebungen.¹⁾ Je höher der erzielbare Preis ist, desto niedriger ist der Beschäftigungsgrad, bei dem das Hotel die Deckung sämtlicher Kosten erreicht. Umgekehrt erfordert ein relativ niedriger Preis eine vergleichsweise hohe Frequenz.

Der Zusammenhang zwischen Beschäftigungsgrad und Preis wirkt sich im Hotel dergestalt aus, daß das Hotel mit nur zur Hälfte ausgenutzten Kapazitäten bei der Erzielung hoher Preise²⁾ seine Kosten deckt, während ein anderer Betrieb mit derselben Kapazitätsauslastung, aber niedrigeren Preisen, sich unterhalb des Kostendeckungspunktes befindet. Deshalb ist es möglich, daß "Hotels mit garantierter Vollbeschäftigung (z. B. durch Reisebüros, Versicherungsgesellschaften u. ä.) bei beispielsweise halben Preisen existieren können."³⁾

Neben der graphischen Darstellung soll noch kurz auf die mathematische Bestimmung des Kostendeckungspunktes eingegangen werden. "Die Gewinnschwelle liegt bei der Absatzmenge x_0 , bei welcher die Erlöse gerade mit den Gesamt-

1) Vgl. Bauer, W., Betriebselastizität und Rentabilitätsgrenzen, a. a. O., S. 268 f.

2) Walterspiel führt als Beispiel eine "Luxus-Reisegesellschaft" texanischer Ölmillionäre an, "die alles in Anspruch nehmen (und bezahlen), was gut und teuer ist." (Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 170 f.)

3) Walterspiel, G., Ist der Gast noch König?, a. a. O., S. 38.

kosten übereinstimmen¹⁾:

$$E(x_o) = K(x_o)$$

$$p \cdot x_o = K_f + K_p \cdot x_o$$

$$\text{bzw.} \quad x_o = \frac{K_f}{p - K_p} = \frac{K_f}{d}$$

wobei

d = Stückdeckungsbeitrag

E = Erlös

x_o = kritischer Beschäftigungsgrad

K = Gesamtkosten

K_f = fixe Kosten

p = erzielbarer Preis

K_p = variable Kosten

Der Kostendeckungspunkt im Beherbergungsbereich läßt sich somit durch folgende Formel ermitteln:

$$\text{Anzahl der Zimmer} = \frac{\text{tägliche Fixkosten}}{\text{Zimmerpreis} - \text{variable Kosten pro belegtes Zimmer}}^{2)}$$

Im folgenden nun soll die Aussagefähigkeit der Break-even-Analyse im Hotelbetrieb auf preispolitische Entscheidungen untersucht werden.

1) Schweitzer, M., Hettich, O., Küpper, H., Systeme der Kostenrechnung, a.a.O., S. 359.

2) Beispielsweise habe ein Hotel mit einer Kapazität von 100 Zimmern tägliche Fixkosten in Höhe von DM 4.000,--. Die variablen Kosten pro belegtes Zimmer betragen DM 20,--. Der durchschnittliche Zimmerpreis sei DM 80,--.

Der Kostendeckungspunkt liegt demnach bei

$$\frac{4000}{80 - 20} = 66,6 \text{ belegte Zimmer} = 66,6 \% \text{ Frequenz.}$$

b) Aussagefähigkeit der Break-even-Analyse für preispolitische Entscheidungen

Zunächst soll mit Hilfe der Break-even-Analyse die Frage beantwortet werden, welcher (durchschnittliche) Preis bei einer bestimmten voraussichtlichen Beschäftigung¹⁾ erzielt werden muß, um den Kostendeckungspunkt zu erreichen bzw. zu überschreiten. Die Bedeutung dieser Fragestellung wurde bereits oben dargestellt.²⁾

Walterspiel spricht von der "diametralen Preispolitik diesseits und jenseits des Kostendeckungspunktes."³⁾ Denn das Bestreben des Hoteliers ist es, möglichst schnell die Fixkosten des Betriebes abzudecken. Da das Hotel in der Regel nicht in jeder Periode eine Deckung der Gesamtkosten erreichen kann, versucht es, in der Hochsaison den gesamten Fixkostenblock zu erwirtschaften, um in der Zwischen- oder Nachsaison nur noch variable Kosten berücksichtigen zu müssen. Bei längerer Planung des Zeitraums besteht die Gefahr, "daß unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen der kritische Punkt oft erst am Ende des Jahres erreicht werden kann."⁴⁾

Der Informationswert der Break-even-Analyse ist höher, wenn nicht nur für den Zeitraum eines Jahres, sondern auch für kürzere Perioden Gewinnschwellenrechnungen vorgenommen werden, obwohl natürlich auch diese zwangs-

1) Bei allen preispolitischen Fragestellungen, welche mit Hilfe der Break-even-Analyse beantwortet werden sollen, sind Annahmen über die Preis-Absatz-Funktion des Hotels erforderlich (siehe hierzu S.222 ff. d. Arbeit).

2) Siehe S. 94 ff. dieser Arbeit.

3) Walterspiel, G., Marktformen, a.a.O., S. 272.

4) Zastrau, W., Die Berechnung des Mindestumsatzes für ein ausgeglichenes Ergebnis, a.a.O., S. 279; vgl. hierzu auch Lechner, K., Die Preisdifferenzierung bei verbundenen Transportdiensten, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von Leopold L. Illetschko, hrsg. von E. Lottlberger, Wiesbaden 1963, S. 102.

läufig Durchschnittsrechnungen sind. Nimmt das Hotel beispielsweise eine Break-even-Analyse für die Hochsaison und eine für die Außersaison vor, so ist es sinnvoll, die verhältnismäßig gleichmäßig anfallenden Fixkosten nicht zu gleichen Teilen auf Neben- und Hauptsaison zu verteilen, sondern einen Teil, wenn möglich sämtliche Fixkosten, die in der Außersaison anfallen, der Hauptsaison zuzurechnen. Dadurch kann das Hotel in der Nebensaison auch bei niedrigen Preisen und niedrigem Beschäftigungsgrad den Kostendeckungspunkt erreichen. "Hierbei verschiebt sich nämlich der Kostendeckungspunkt erheblich nach unten."¹⁾

Die Umkehrung obiger Fragestellung stellt das Problem dar, welcher Belegungsgrad notwendig ist, um bei einem gegebenen (beispielsweise konkurrenzbedingten) Preis den Kostendeckungspunkt zu erreichen. Diese Frage ist bedeutsam, wenn der Hotelier nach Festlegung eines bestimmten Preises unter Zugrundelegung der Marktverhältnisse wissen will, welcher Beschäftigungsgrad zur Kostendeckung nötig ist bzw. ob dieser erforderliche Belegungsgrad bei realistischer Betrachtung der Absatzverhältnisse erreicht werden kann.

Weiterhin soll die Break-even-Analyse dem Hotel Informationen geben, welche Preiserhöhung notwendig ist, um eine gegebene Kostenerhöhung zu kompensieren.²⁾ Kostenerhöhungen äußern sich durch Verschieben der Kostenkurven nach oben. Bei konstantem Preis wäre ein höherer Beschäftigungsgrad erforderlich, wovon jedoch in der Regel nicht ausgegangen werden kann. Vielmehr ist anzunehmen, daß die Ausnutzung der Kapazitäten konstant bleibt. Aus der Break-even-Analyse geht zwar hervor, welche Preiserhöhung nötig ist, ob diese Preiserhöhung am Markt jedoch durchzusetzen ist, kann der Hotelier

1) Walterspiel, G., Marktformen, a.a.O., S. 272.

2) Vgl. hierzu auch Schaetzing, E., Break-even-Analyse - Management-Kompaß für die Hotellerie, in: Service-Manager Nr. 5, 15. April 1975, S. 6 (im folgenden zitiert als "Break-even-Analyse"); Schaetzing, E., Checklist: Hotel- und Restaurant-Management, Bd. 1, München 1976, S. 33 ff.

weder mit der Break-even-Analyse noch einer sonstigen Kostenrechnungsmethode entscheiden.

Umgekehrt kann das Hotel aus diesem Break-even-Diagramm ersehen, in welchem Umfang Preissenkungen vorgenommen werden können, falls es gelingt, bestimmte Kosten abzubauen. In der Regel ist es nur möglich, Kosten durch Rationalisierungsmaßnahmen zu senken. Wie bereits erwähnt, sind dem im Hotelbetrieb Grenzen gesetzt, da zwangsläufig das Niveau Einbußen erleidet. Insbesondere im Beherbergungsbereich ist der Großteil des Personals direkt für den Gast tätig. Eine Ablösung des Menschen durch Maschinen kann deshalb nur begrenzt vorgenommen werden. Preissenkungen als Folge von Rationalisierungsmaßnahmen sind deshalb in der Regel nicht nur zur Erweiterung des preispolitischen Spielraums möglich, sondern aufgrund der Verringerung des Niveaus geradezu erforderlich.

Aus dem Break-even-Diagramm in Abb. 2 ist weiterhin unmittelbar die sog. kostenorientierte Preisuntergrenze ersichtlich, welche aufgrund der nur teilweisen Deckung der Gesamtkosten kurzfristigen Charakter hat.¹⁾ Auf die Problematik dieser Preisuntergrenze wird jedoch erst an späterer Stelle ausführlich eingegangen.²⁾

Schließlich kann die Break-even-Analyse neben der Bestimmung der absoluten Preisuntergrenze einen Beitrag zur Vorbereitung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen liefern, indem aus ihr die notwendige Erhöhung des Beschäftigungsgrades bei etwaigen Preisnachlässen ersichtlich ist.³⁾ Dem Hotelier verbleibt es abzuschätzen, welche Frequenzerhöhung realistisch erscheint.

1) Vgl. Schaetzing, E., Break-even-Analyse, a.a.O., S. 6.

2) Siehe S. 171 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. Schaetzing, E., Break-even-Analyse, a.a.O., S. 6.

Die Qualität der Aussagen der Break-even-Analyse im Hinblick auf preispolitische Entscheidungen hängt vor allem von der Qualität der Prognosen ab, insbesondere von den Voraussagen hinsichtlich Beschäftigungsgrad und Kostenverlauf. Je mehr die Prognose dieser Daten gelingt, desto wertvollere Informationen vermag die Break-even-Analyse zu liefern.

Die Aussagefähigkeit der Break-even-Analyse wird auch dadurch beeinträchtigt, daß es sich grundsätzlich um eine Durchschnittsrechnung handelt. Nachteilig wirkt sich hierbei aus, "daß der ... Kostendeckungspunkt ... immer nur tendenziell und als Durchschnittswert betrachtet und daher bestenfalls nachträglich festgestellt werden kann."¹⁾

Da der Kostendeckungspunkt des Hotels einer täglichen Schwankung unterworfen ist, müßte das Hotel diesen täglich ermitteln und preispolitisch darauf reagieren. Deshalb wäre nach Walterspiel die betriebswirtschaftlich sinnvollste Preisfestsetzung des Hotelbetriebes eine "tägliche" Versteigerung der Hotelzimmer.²⁾ Aus technischen und vor allem absatzpolitischen Gesichtspunkten kommt dieser Forderung jedoch lediglich theoretischer Wert zu.

Nachdem die verschiedenen Kostenrechnungssysteme hinsichtlich ihrer preispolitischen Relevanz untersucht wurden, sollen die folgenden Ausführungen sich eingehend mit den Preisgrenzen des Hotelbetriebes beschäftigen.

1) Walterspiel, G., Marktformen, a. a. O., S. 274 f.

2) Vgl. ebenda, S. 270.

II. Preisuntergrenzen

Als Preisuntergrenze soll die Grenze verstanden werden, bis zu der der Hotelier mit dem Preis für die Übernachtung "heruntergehen"¹⁾ kann. Die nachfolgenden Ausführungen werden zeigen, daß es von mehreren Faktoren abhängt, welcher Preis vom Hotelier als gerade noch akzeptabel betrachtet wird. Denn neben reinen Kostenüberlegungen spielen auch finanz- und absatzwirtschaftliche Überlegungen bei der Bestimmung von Preisuntergrenzen eine Rolle. Eine besondere Bedeutung kommt in der Hotellerie auch der sog. "Image-orientierten" Preisuntergrenze zu, welche die Erhaltung der Exklusivität des Hotelbetriebes zum Ziel hat. Zunächst sollen jedoch die kostenorientierten Preisuntergrenzen untersucht werden.

1. Formen und Zwecke individueller Preisuntergrenzen

a) Kostenorientierte Preisuntergrenzen

In der Literatur wird der Unterscheidung zwischen langfristigen und kurzfristigen Preisuntergrenzen keine besondere Beachtung beigemessen, "sondern überwiegend die langfristige Preisuntergrenze mit den totalen Stückkosten identifiziert, während allen Angaben über die Höhe der kurzfristigen Preisuntergrenzen gemeinsam ist, daß ihr Wert auf einen kleineren Betrag als den der totalen Stückkosten festgelegt wird."²⁾

Langfristig ist die Preisuntergrenze des Hotelbetriebes bestimmt durch den Preis, der die vollen Kosten deckt. "Jeder Unter-Kosten-Verkauf schädigt das betreffende Unternehmen, er entzieht ihm Eigenkapital, er macht es ihm,

1) Schulz, C., Das Problem der Preisuntergrenze und ihre Arten, in: Annalen der Betriebswirtschaft, 1. Bd., 1927, S. 359.

2) Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen, a.a.O., S. 32.

wenn solche Verkäufe regelmäßig und in nennenswertem Umfang erfolgen, auf die Dauer unmöglich, seine Leistung, wozu vor allem Instandhaltung und Modernisierung gehören, aufrechtzuerhalten."¹⁾

Unter dem Postulat der Vollkostendeckung stellt der Gewinnzuschlag das einzige elastische Moment der Preispolitik dar.²⁾ Durch den hohen Anteil fixer Kosten im Beherbergungsbetrieb ist bei langfristiger Betrachtung "die Möglichkeit zu preispolitischen Manipulationen eingeschränkt."³⁾ Wenn über einen längeren Zeitraum der Preis neben den variablen Kosten nicht auch die gesamten Fixkosten des Betriebes deckt, ist nur eine Schließung möglich.⁴⁾ Viele (Saison-)Hotels schließen deshalb für mehrere Monate des Jahres den Betrieb.

Kurzfristig hingegen ist eine Preisstellung, die auf die Deckung bestimmter Kostenarten verzichtet, vertretbar. Die kurzfristige kostenorientierte Preisuntergrenze läßt den Hoteller erkennen, "welcher Preis wenigstens erzielt werden muß, damit kein echter Verlust entsteht."⁵⁾ "Das Unternehmen kann für diese Zeit auf die Deckung seiner Kosten durch Erlöse verzichten."⁶⁾

Diese Preisuntergrenze ist im Beherbergungsbetrieb bestimmt durch die variablen Kosten je Logiernacht. Jeder Absatz, der einen höheren Erlös als

-
- 1) Lotz, G., Mehr Nutzen oder Schaden?, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 11, 13. März 1976, S. 7.
 - 2) Vgl. S. 153 dieser Arbeit.
 - 3) Lissok, H., Hotelpreise, a.a.O., S. 25.
 - 4) Vgl. Reichmann, T., Kosten und Preisgrenzen, a.a.O., S. 21 ff.; vgl. hierzu auch Moews, D., Zur Aussagefähigkeit neuerer Kostenrechnungsverfahren, a.a.O., S. 72.
 - 5) Beste, T., Möglichkeiten und Grenzen der Preispolitik in der Unternehmung, in: Schmalenbachs Leitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (1964) S. 132.
 - 6) Reichmann, T., Kosten- und Preisgrenzen, a.a.O., S. 1.

die variablen Kosten hereinbringt, trägt zur Deckung der fixen Kosten bei und ist somit zwar nicht absolut, aber doch "relativ" gewinnbringend.

Aus Gesprächen mit verschiedenen Hoteliers ging hervor, daß die absolute Preisuntergrenze für Beherbergungsleistungen und der vom Hotel veröffentlichte Mindestpreis nicht identisch sind. Denn obwohl die Zimmerpreiskalkulation eine "Mischpreiskalkulation"¹⁾ ist, publiziert das Hotel in der Regel keine Preise, die nicht kostendeckend sind. Dennoch geht Lotz davon aus, daß es sich bei den angegebenen Minimumpreisen stets um Preise handelt, die nicht mehr vollkostendeckend sind.²⁾

Der Gedanke der kurzfristigen kostenorientierten Preisuntergrenze ist für den Hotelbetrieb infolge der starken Nachfrageschwankungen von besonderer Bedeutung. Denn diese Preisuntergrenze ermöglicht es dem Hotel, die Labilität der Nachfrage zu berücksichtigen, indem die Übernachtungspreise der jeweiligen Marktlage angepaßt werden können. "Hotelbetriebe könnten offenbar nur schwerlich existieren, wenn sie die in jeder Periode anfallenden fixen Kosten auf die Zahl der in dieser Periode abgesetzten Leistungseinheiten umlegen würden."³⁾

Deshalb ist es erforderlich, den Fixkostenblock des gesamten Jahres weitgehend durch die Erlöse in nachfrageintensiven Zeiten abzudecken, um in nachfrageschwachen Zeiten die einzelne Leistungseinheit (Übernachtung) nur noch teilweise oder - im Fall der absoluten Preisuntergrenze - überhaupt nicht mehr mit Fixkosten belasten zu müssen. Nur dann stimmen die unter Kostenaspekten "richtigen" Preise mit den aufgrund der Absatzverhältnisse erzielbaren Preise überein.⁴⁾

1) Lotz, G., Mehr Nutzen oder Schaden?, a. a. O., S. 7.

2) Vgl. ebenda, S. 7.

3) Franz, J., Labilität der Nachfrage, a. a. O., S. 157.

4) Vgl. ebenda, S. 157.

Der hohe Anteil fixer Kosten an den Gesamtkosten (ca. 75 %) und der dadurch bedingte geringe Anteil variabler Kosten hat zur Folge, daß kurzfristig der preispolitische Spielraum im Beherbergungsbereich sehr weit ist. "Bei Betrieben mit hohen Fixkosten, wie es der Beherbergungsbetrieb ist, ist der preispolitische Spielraum ... bedeutend größer als in einem Betrieb, dessen Kostenstruktur vorwiegend variabel ist. ..." ¹⁾ Wenngleich es vom Standpunkt der Kostenrechnung her vernünftig ist, kurzfristig in Höhe der variablen Kosten oder etwas darüber anzubieten, ergibt sich hieraus dennoch eine Reihe von Problemen, die jedoch später behandelt werden sollen. ²⁾

Der hohe Anteil fixer Kosten hat andererseits auch zur Folge, daß der Informationswert der kurzfristigen Preisuntergrenze nur verhältnismäßig gering ist. Obwohl in nachfrageschwachen Zeiten viele Hotels zwangsläufig unter ihren Selbstkosten anbieten, werden dennoch die Übernachtungspreise in der Regel nicht derart niedrig festgesetzt, als daß die absolute Preisuntergrenze tatsächlich erreicht würde. Die Kenntnis der variablen Kosten ist für den Hotelbetrieb deshalb vor allem für die Kontrolle bedeutsam, ob sich die am Markt durchsetzbare Preisforderung bereits in der Nähe der kurzfristigen kostenorientierten Preisuntergrenze befindet.

Wie bereits erwähnt, sind bei der Bestimmung von Preisuntergrenzen nicht ausschließlich Kostengesichtspunkte relevant. Im folgenden nun soll die Bedeutung sog. "liquiditätsorientierter" Preisuntergrenzen für die Preisstellung des Hotelbetriebes untersucht werden.

1) Danzberger, J., Preispolitik, a.a.O., S. 116.

2) Siehe S. 187 ff. dieser Arbeit.

b) Liquiditätsorientierte Preisuntergrenzen

Die bisherigen Ausführungen ließen die Liquiditätsslage des Hotels unberücksichtigt. Es ist jedoch wichtig, "auf die Liquiditätserhaltung des Betriebes Rücksicht zu nehmen und die Ausgabenwirksamkeit der Kosten im Preis so einzukalkulieren, daß keine Liquiditätsschwierigkeiten auftreten."¹⁾ Unter diesem Aspekt kommt der "liquiditätsorientierten" Preisuntergrenze eine besondere Bedeutung zu.²⁾

Bei der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze handelt es sich um diejenige Preisgrenze, welche alle fixen und variablen Kosten berücksichtigt, soweit sie unmittelbaren Ausgabencharakter haben und die Aufrechterhaltung der Liquidität ihre Rückvergütung durch den Markt erfordert, während Kosten ohne oder mit nur geringer Zahlungsdringlichkeit vorläufig unberücksichtigt bleiben können. "Da mit jeder Preisreduzierung (bei gleichbleibender Nachfrage) eine Minderung der Einzahlungen aus abgesetzten Leistungen verbunden ist, kann der Preis nur bis zu der Grenze ... gesenkt werden, bei der die Hotelunternehmung ihren Zahlungsverpflichtungen noch nachkommen kann."³⁾

Ein großer Teil der fixen Kosten, denen bei der Ermittlung der kurzfristigen kostenorientierten Preisuntergrenze keine Bedeutung zukommt, ist ausgabenwirksam. Im Beherbergungsbereich sind vor allem die Personalkosten mit raschen Ausgaben verbunden. Eine weitere Position stellen in Unternehmen mit hohem Verschuldungsgrad die Fremdkapitalzinsen dar. "Die Finanzierung beeinflusst ... die Preisstellung in der Weise, daß fremdfinanzierte Unternehmungen den Zins des Fremdkapitals immer herauswirtschaften müssen

1) Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 124.

2) Hax, H., Preisuntergrenzen im Ein- und Mehrproduktbetrieb - Ein Anwendungsfall der linearen Planungsrechnung, in: ZfhF (1961), S. 424.

3) Tschofen, E., Zum Problem der Preisuntergrenzen in der Hotellerie, unveröffentlichte Diplomarbeit, Wien 1974, S. 65.

(da sie sonst illiquide würden), während bei Eigen- oder Selbstfinanzierung teilweise auf die Geltendmachung eines berechtigten Zinsanspruches verzichtet werden kann."¹⁾

Die Einbeziehung von Liquiditätsgesichtspunkten ist für die meisten Hotels vor allem deshalb bedeutsam, weil sie vielfach nur eine geringe Liquiditätsreserve haben. Langfristig ist die Liquiditätslage allein davon abhängig, was der Hotelbetrieb erwirtschaftet. Lediglich für einige Hotels, deren Zahlungsfähigkeit durch die Zugehörigkeit zu einem Hotelkonzern gesichert ist, spielt die Ermittlung der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze keine besondere Rolle.

Die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze kann mit Hilfe folgender Formel ermittelt werden:²⁾

$$PU_{1,t} = \frac{A_t - LR_t}{x_t}$$

Wobei

- PU_1 = liquiditätsorientierte Preisuntergrenze
 A = Gesamtauszahlungen der Betrachtungsperiode
 LR = Liquiditätsreserve
 x = (geplante) Übernachtungen
 t = Betrachtungszeitraum (-punkt)

Aus der oben dargestellten Formel ist ersichtlich, daß die Beschäftigung einen wesentlichen Einfluß auf die Höhe dieser Preisuntergrenze ausübt.³⁾ "Mit steigender Absatzmenge verringert sich die Höhe der Preisuntergrenze in Folge

1) Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a. a. O., S. 130.

2) Vgl. Tschofen, E., Zum Problem der Preisuntergrenzen in der Hotellerie, a. a. O., S. 60.

3) Vgl. ebenda, S. 21.

des Degressionseffekts jener Auszahlungen, welche in der Betrachtungsperiode von der Absatzmenge unmittelbar abhängig sind."¹⁾

Neben dem Beschäftigungsgrad bestimmt der Umfang der Auszahlungen der Betrachtungsperiode die Höhe der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze. Nur in wenigen Fällen kann die Unternehmung die Auszahlungen zeitlich verschieben, um dadurch einen größeren preispolitischen Spielraum zu bekommen.

Schließlich übt die Liquiditätsreserve einen großen Einfluß auf die Höhe der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze aus. Dieser Faktor ist wesentlich bestimmt durch die Zahlungsweise der Gäste.

Bezahlt der Gast unmittelbar nach in Anspruch genommener Leistung bzw. am Ende seines Aufenthalts die Hotelrechnung, so stehen dem Hotel die Einzahlungen in der entsprechenden Betrachtungsperiode als liquide Mittel zur Verfügung. Bis vor wenigen Jahren war diese Zahlungsweise typisch in der Hotellerie. Die sog. Außenstände waren deshalb nur gering. In Hotelbetrieben, in denen diese Zahlungsweise vorherrschend ist, ist die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze primär von der Beschäftigungssituation abhängig.

Durch die starke Verbreitung diverser Kreditkarten²⁾ haben sich auch im Bereich der Individualnachfrage die Zahlungsgewohnheiten geändert. Die Abwicklung der Zahlung vollzieht sich mit zeitlichen Verzögerungen, da die Abrechnung gewöhnlich erst am Monatsende erfolgt. Dies bedeutet, daß die Einzahlungen vielfach erst nach den Auszahlungen erfolgen.

1) Tschofen, E., Zum Problem der Preisuntergrenzen in der Hotellerie, a.a.O., S. 21.

2) Die bekanntesten Kreditkarten-Gesellschaften sind American Express und Diners Club (vgl. Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 184 f.).

Bei der Ermittlung der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze muß also unterschieden werden zwischen Gästen, die sofort bar oder per Verrechnungsscheck ihre Rechnung begleichen, und Gästen, die mit einer Kreditkarte "bezahlen". Je höher der Anteil an verschobenen Einzahlungen ist, desto höher muß zwangsläufig die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze ausfallen.

Noch extremer wirkt sich die Zahlungsweise in den Hotelbetrieben aus, die vornehmlich mit Reiseveranstaltern zusammenarbeiten. Denn die Zahlungsgepflogenheiten vieler Reisebüros, die erst Wochen, bei Vorhandensein einer starken Marktposition gegenüber dem Hotelier bisweilen Monate nach der in Anspruch genommenen Leistung des Hotels ihre Rechnung begleichen,¹⁾ beeinflussen nachhaltig die Liquiditätsslage des Betriebes.

Die dadurch bedingten hohen Außenstände bestimmen die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze in der Weise, daß in bestimmten Perioden nur geringe Einzahlungen hereinkommen. Bei Nichtvorhandensein einer hohen Liquiditätsreserve ergibt sich zwangsläufig eine relativ hohe liquiditätsorientierte Preisuntergrenze. Es ist zweifelhaft, ob das Hotel die daraus resultierenden höheren Preise am Markt realisieren kann.

Deshalb versuchen viele Hotels, die Reisebüros zu einer schnelleren Zahlungsweise zu bewegen, indem sie günstigere Preisangebote offerieren. Je mehr es dem Hotel gelingt, Einzahlungen zu beschleunigen, desto niedriger ist die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze und desto größer damit der preispolitische Spielraum des Hotels.

Ermittelt man die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze auf der Basis einer Durchschnittsrechnung, indem man die um die sonstigen Einzahlungen bzw. Liquiditätsreserven verminderte Periodensumme der Auszahlungen auf die

1) Dies ging aus Gesprächen mit verschiedenen Hoteliers hervor.

Absatzmenge der Periode bezieht, ergeben sich in der Regel trotz periodenmäßiger Sicherung der Liquidität finanzielle Unterdeckungen. Will man derartige Unterdeckungen vermeiden, so sind zur Bestimmung der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze in jedem Zeitpunkt die liquiditätsorientierten Zahlungsgrößen heranzuziehen. "Dies hat jedoch zur Folge, daß die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze je nach anfallenden Zahlungen mehr oder weniger stark schwankt."¹⁾ Der Hotelbetrieb ist jedoch bemüht, stark schwankende Preise zu vermeiden. Deshalb ist eine auf Basis von Vergangenheitswerten und auf absehbare Zeitdauer festgesetzte, konstante liquiditätsorientierte Preisuntergrenze zu verwenden.²⁾

Auch bei der Ermittlung der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze muß der Tatsache der Nachfrageschwankungen Rechnung getragen werden. Vielfach tritt an die Stelle der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze die Ermittlung der sog. Besetzungsuntergrenze. Darunter versteht man die Mindestauslastung, bei der die Zahlungsfähigkeit noch gegeben ist.

Bei der Festlegung der liquiditätsorientierten Besetzungsuntergrenze erweist es sich als notwendig, einen Durchschnittspreis festzulegen. Der konstante Durchschnittspreis wird ermittelt, indem einerseits bereits erzielte Preise vergangener Perioden berücksichtigt, andererseits Erwartungswerte künftiger Betrachtungszeiträume in die Überlegungen einbezogen werden. Wie aus der unten dargestellten Formel hervorgeht, ist die Besetzungsuntergrenze wesentlich von der Höhe des erwarteten Durchschnittspreises abhängig.

Die liquiditätsorientierte Besetzungsuntergrenze wird mit folgender Formel

1) Tschofen, E., Zum Problem der Preisuntergrenzen in der Hotellerie, a. a. O., S. 72.

2) Vgl. ebenda, S. 72.

ermittelt:¹⁾

$$BU_{1,t} = \frac{A_t - LR_t}{p_t}$$

Wobei

BU_1 = liquiditätsorientierte Besetzungsuntergrenze

A = fällige Auszahlungen während des Betrachtungszeitraums

LR = Liquiditätsreserve

p = konstanter Durchschnittspreis

t = Betrachtungszeitraum

Auch die Besetzungsuntergrenze ist eine Durchschnittsgröße, was bedeutet, "daß Schwankungen innerhalb der Betrachtungsperiode auftreten können."²⁾

Die Ermittlung der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze bzw. die Bestimmung der liquiditätsorientierten Besetzungsuntergrenzen ist ein wesentliches Instrument zur Sicherung der Existenz des Hotelunternehmens.³⁾ Aufgrund der in vielen Hotels geringen Liquiditätsreserve bzw. hohen Fremdverschuldung erscheint es jedoch zweifelhaft, daß die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze in jedem Fall realisiert werden kann. Oftmals läßt der Markt lediglich eine Preisstellung zu, die unterhalb dieser Grenze liegt.

Vielfach spielen auch Absatzüberlegungen bei der Bestimmung von Preisuntergrenzen eine besondere Rolle. Deshalb soll im folgenden die sog. "erlösorientierte" Preisuntergrenze näher untersucht werden.

1) Tschofen, E., Zum Problem der Preisuntergrenzen in der Hotellerie, a.a.O., S. 73 f.

2) Ebenda, S. 73.

3) Vgl. S. 27 dieser Arbeit.

c) Erlösorientierte Preisuntergrenzen

Als weitere Preisgrenze sind für den Hotelbetrieb "erlösorientierte" oder "absatzorientierte" Preisuntergrenzen¹⁾ von Bedeutung. Keinesfalls ist der "kalkulatorische Ausgleich"²⁾, wie die erlösorientierte Preisuntergrenze häufig auch genannt wird, "nur auf Warenhausbetriebe beschränkt."³⁾ Auch in der Hotellerie gibt es Formen dieser Preisuntergrenze, die im folgenden untersucht werden sollen.

Obwohl sich diese Arbeit ausschließlich mit der Preispolitik des Hotelbetriebes im Rahmen seiner Beherbergungsfunktion beschäftigt, darf dennoch nicht übersehen werden, daß das typische Hotel den Charakter eines Mehrproduktbetriebes besitzt; lediglich das sogenannte Hotel garni unterhält keine vollständige Verpflegungsabteilung und besitzt somit den Charakter eines Einproduktbetriebes, dem sich von vornherein nicht die Problematik der Ermittlung erlösorientierter Preisuntergrenzen stellt.

Die einzelnen Abteilungen des Hotelbetriebes produzieren keineswegs völlig isoliert voneinander, sondern bedingen gegenseitige "Ausstrahlungseffek-

1) Vgl. hierzu Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen, a.a.O., S. 134 ff.; Sundhoff, E., Preis- und Mengenpolitik bei verbundener Produktion, in: Distributionswirtschaft, Festgabe zum 75. Geburtstag von Rudolf Seyffert, hrsg. von E. Sundhoff, Köln und Opladen 1968, S. 316 ff.; Albach, H., Zur Sortimentskalkulation im Einzelhandel, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Carl Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 36 ff. (13 - 40); Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen 1950, S. 61; Schäfer, E., Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, in: ZfhF, 15. Jg. (1963), S. 537 ff.; Schmitz, G., Kalkulatorischer Ausgleich als betriebspolitische Aufgabe der Handelsunternehmung, in: Distributionswirtschaft, Festgabe zum 75. Geburtstag von Rudolf Seyffert, hrsg. von E. Sundhoff, Köln und Opladen 1968, S. 1 ff.

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1959, S. 302.

3) Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen, a.a.O., S. 135.

te".¹⁾ Dies hat zur Folge, daß auch bei preispolitischen Maßnahmen innerhalb einer Abteilung des Hotels - hier des Beherbergungsbereichs - , etwaige Auswirkungen auf andere Abteilungen zu berücksichtigen sind.²⁾

Eine bedeutsame Form der erlösorientierten Preisuntergrenze ist der sog. "abteilungsmäßige Ausgleich."³⁾ Dieser erstreckt sich hauptsächlich auf die beiden Leistungskategorien Beherbergung und Verpflegung, wenn beide eine unterschiedliche Ertragslage aufweisen.

Vielfach ist die Verpflegungsabteilung des Hotels aufgrund ihrer hohen Personalintensität der schwächere Teil, unterstellt, daß die Restaurants nicht vornehmlich von Passanten frequentiert werden. Für den typischen Hotelbetrieb kann zwischen Verpflegungsbereich und Beherbergungsbereich von einer "absatzwirtschaftlichen Verbundenheit"⁴⁾ gesprochen werden, d. h. daß im Hotel die Verpflegungsabteilung meist auch dann beibehalten werden muß, wenn dieses Beibehalten verlustbringend sein sollte. Zudem wird in einer guten Küche vielfach ein Werbefaktor gesehen, weswegen hier möglichst preiswert kalkuliert werden soll.

Um Verluste im Verpflegungsbereich ausgleichen zu können, müssen die Preise im Beherbergungsbereich entsprechend höher kalkuliert werden.⁵⁾

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 274 sowie S. 334 ff.

2) "Die Preise verwendungsgebundener ... Produkte dürfen weder isoliert festgesetzt noch beurteilt werden. Vielmehr gilt es, die Preise aller nachfrageverbundenen Leistungen gleichzeitig aufeinander abzustimmen und dabei die Auswirkungen von Änderungen der Preise für eine Leistung auf die möglichen Absatzmengen und Preise der nachfrageverbundenen Güter zu berücksichtigen." (Riebel, P., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, a. a. O., S. 95 f.).

3) Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 169.

4) Hellauer, J., Kalkulation in Handel und Industrie, Berlin - Wien 1931, S. 47.

5) Vgl. Schulz, H., Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe, a. a. O., S. 58.

Es zeigt sich häufig, "daß Kostenunterdeckungen der Küche ... durch Überschüsse ... der Beherbergungsabteilung gedeckt werden müssen."¹⁾ In vielen Hotelbetrieben "subventioniert" die Beherbergungsabteilung den Verpflegungsbereich, wenn dessen teilweise oder vollständige Ausgliederung nicht möglich ist. In diesem Fall muß der erstrebte Gesamtumsatz in Abhängigkeit von den Marktverhältnissen auf die einzelnen Leistungen so aufgeteilt werden, daß er im ganzen kostendeckend bzw. gewinnbringend ist.

"Der Preisausgleich beinhaltet somit ein bewußtes Abschwenken vom Prinzip der individuellen Kostendeckung zu dem der generellen und wird um so mehr zum allgemeinen Gegensatz, je zahlreicher und vielfältiger die Leistungen sind."²⁾ In diesem Falle ist eine erlösorientierte Preisuntergrenze für die Leistungen des Verpflegungsbereichs oder sonstiger verlustbringender Abteilungen unter Berücksichtigung des erzielbaren Übernachtungspreises zu errechnen.

Neben dieser Form des kalkulatorischen Ausgleichs ist jedoch auch der Fall anzutreffen, daß das Hotel unter Berücksichtigung der Absatzmöglichkeiten in anderen Abteilungen bereit ist, Übernachtungspreise festzulegen, die unter dem normalen Preis, gegebenenfalls sogar unter dem Selbstkostenpreis liegen. Da hohe Übernachtungspreise vielfach prohibitiv wirken, will das Hotel durch einen relativ niedrigen Beherbergungspreis zusätzliche Nachfrage heranziehen, um damit gleichzeitig den Umsatz in den anderen Bereichen zu erhöhen. Der Umfang der Preisreduktion hängt vor allem von der voraussichtlichen Inanspruchnahme der Leistungen in den anderen Abteilungen ab.

Beispielsweise werden für Tagungen niedrigere Übernachtungspreise vereinbart, wenn die Tagungsteilnehmer neben der Übernachtung eine bestimmte

1) Stolmar, R., Kalkulation, a. a. O., S. 82.

2) Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 167.

Anzahl an Mahlzeiten im Hotel einnehmen, ein Festbankett bestellt ist und dergleichen mehr. Da die Vorhersehbarkeit des Nebenverzehrns jedoch relativ selten gegeben ist, sind die Möglichkeiten eines abteilungsmaßigeu Ausgleichs weitgehend beschränkt.¹⁾

In der Regel werden erlösorientierte Preisuntergrenzen nur auf wenige Nachfrage-segmente Anwendung finden können. Der Hotelbetrieb wird nur dann einen kalkulatorischen Ausgleich vornehmen, wenn er fest damit rechnen kann, daß die betreffenden Gäste zwar einen geringen Übernachtungspreis zahlen, daß dieser jedoch durch einen erhöhten Umsatz in anderen Abteilungen kompensiert wird.

Diese Kompensation kann entweder durch höhere Nachfrage in den betreffenden Abteilungen zustande kommen oder durch erhöhte Preise für Getränke, Speisen, Tagungsgedeck etc. durchgesetzt werden. Gerade die Erhöhung der Preise für Leistungen anderer Abteilungen stößt jedoch häufig auf Schwierigkeiten, da hier der preispolitische Spielraum in der Regel enger ist als im Beherbergungsbereich. Darüber hinaus erscheint es zweifelhaft, "ob die 'billigen' Hotelgäste das 'teure Restaurant' in größerem Umfang besuchen werden."²⁾

Kalkulatorisch richtet sich die erlösorientierte Preisuntergrenze somit am voraussichtlichen Mehrverzehr in anderen Abteilungen aus. Voraussetzung des preispolitischen Ausgleichs zwischen verschiedenen Abteilungen ist die objektive Ermittlung der tatsächlichen Kosten je Bereich gemäß dem Kausalitätsprinzip. Daran anschließend erfolgt erst der preispolitische Ausgleich, der die Kosten nicht nach dem Verursachungsprinzip, sondern nach der Belastbarkeit der einzelnen Bereiche verteilt.

1) Vgl. Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 170.

2) Lotz, G., Dumpingpreise bringen keine Lösung, a. a. O., S. 9.

Der sich im Rahmen der Beherbergungsabteilung ergebende Verlust stellt Gemeinkosten dar, "die von den anderen Abteilungen hereingebracht und deshalb auf sie aufgeteilt werden müssen."¹⁾ Unrentable Abteilungen werden nach Maßgabe der erzielbaren Preise mit Gemeinkosten belastet und die ungedeckte Kostendifferenz gegen Erträge anderer Teilbereiche aufgerechnet. "Der Grundgedanke des kalkulatorischen Ausgleichs ist also die Erfolgskompensation."²⁾

Der Preisausgleich vereinigt somit eine Vollkostenrechnung für den gesamten Betrieb und Teilkostenrechnungen für die einzelnen Abteilungen, mit dem Ziel, eine weitestmögliche Anpassung an die jeweilige Marktsituation zu erreichen. Der Ausgleich umfaßt "sämtliche preispolitischen Maßnahmen, die trotz zum Teil ungenügender Preise im Gesamt Kostendeckung und einen angemessenen Gewinn dadurch gewährleisten, daß der bei Unterkostenpreisen nicht gedeckter Kostenteil im Preis anderer Leistungen aufgeschlagen wird."³⁾ Nicht jeder Einzelpreis, sondern erst die Summe aller erzielten Preise führt zur Vollkostendeckung. Für den kalkulatorischen Ausgleich werden alle Preise des Unternehmens aneinander gebunden und ein "innerbetrieblicher preislicher Allzusammenhang"⁴⁾ begründet.

Eine andere Form der erlösorientierten Preisuntergrenze ist dann gegeben, wenn das Hotel künftige Aufenthalte des Gastes bzw. einer Nachfragegruppe ins Kalkül zieht. Kreamslehner bezeichnet diesen Fall als "zeitlich nachgelagerten Preisausgleich"⁵⁾; Gutenberg spricht von "übrigen Aufträgen"⁶⁾.

1) Hellauer, J., Kalkulation in Handel und Industrie, a. a. O., S. 148.

2) Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen, a. a. O., S. 84.

3) Kreamslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 165.

4) Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. 3, Freiburg i. Br. 1971, S. 40.

5) Kreamslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 169.

6) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a. a. O., S. 353.

Der Hotelbetrieb begnügt sich mit einem relativ geringen Deckungsbeitrag, wenn zu erwarten ist, daß ein Absatz an diese Abnehmergruppe zusätzliche Nachfrage früher oder später induziert. Beispielsweise kann die Entscheidung, ein Hotel auch während der Sommersaison zu einem nicht die vollen Kosten deckenden Preise zu betreiben, von der Überlegung bestimmt sein, "daß mit der Offenhaltung im Sommer goodwill für den Winter geschaffen werden kann."¹⁾

Die zukünftige Beanspruchung wird auch häufig bei Abschlüssen mit Reisebüros berücksichtigt, indem die Preisstellung des Hotels vom Umfang künftiger Aufträge abhängt. Für die Festlegung des Preises hat "in den Kalkül sowohl die Differenz ... der Erträge und Aufwendungen des Zusatzauftrages als auch die künftig aus Anschlußaufträgen erwarteten Erfolge mit einzugehen."²⁾ Anstelle einer statischen Bestimmung des Übernachtungspreises müssen die Preise sämtlicher Zusatzaufträge berücksichtigt werden.

"Die Verwendung einer dynamischen Rechnung für die Möglichkeit, daß nicht ein Preis eines Zusatzauftrages, sondern mehrere Preise einer Auftragskette maßgebend sind, zwingt zu einer weiteren Konsequenz. Der Preis des einzelnen Zusatzauftrages verliert seine Bedeutung als Entscheidungskriterium. An seine Stelle tritt die Kette terminierter Auftragserlöse, die den entsprechenden Kosten oder Aufwendungen gegenüber gestellt sind; statt von einer Preisuntergrenze sollte deshalb von einer Erlösuntergrenze gesprochen werden."³⁾ Aufgrund der hohen Nachfragelabilität ist die Erstellung einer dynamischen Rechnung in der Hotellerie jedoch besonders schwierig.⁴⁾

-
- 1) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 125.
 - 2) Langen, H., Dynamische Preisuntergrenzen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (1969), S. 657.
 - 3) Ebenda, S. 657.
 - 4) Vgl. Tschofen, E., Zum Problem der Preisuntergrenze in der Hotellerie, a.a.O., S. 63.

Neben den genannten Preisuntergrenzen soll noch eine weitere, insbesondere für Hotelbetriebe relevante Preisgrenze betrachtet werden. Da die Atmosphäre eines Hotelbetriebes in hohem Maße vom Gästepublikum bestimmt wird, versucht das Hotel mit Hilfe seiner Preispolitik Einfluß auf die Zusammensetzung seiner Gästestruktur zu nehmen. Diesen Bestrebungen wird durch die sog. "imageorientierte" Preisuntergrenze Rechnung getragen, welche Gegenstand der folgenden Ausführungen ist.

d) "Imageorientierte" Preisuntergrenzen

Für das "Image"¹⁾ des Hotelbetriebes ist die Zusammensetzung der Gästestruktur von großer Bedeutung, da "die Atmosphäre des Hauses nur über eine zumindest äußerliche Ausgeglichenheit des Gästepublikums gewahrt werden kann."²⁾ Damit der Gast sich wohlfühlt, ist "eine gewisse Homogenität in den Lebensgewohnheiten und in der Lebensart der Gäste"³⁾ erforderlich. Aus diesem Grunde versuchen viele Hotels nur diejenigen Nachfrageschichten anzusprechen, "welche einkommensmäßig an die dem Hotel gewöhnlich spezifische Gästestruktur angrenzen."⁴⁾

Eine sehr flexible Preisgestaltung birgt nun die Gefahr in sich, daß die Homogenität in der Gästezusammensetzung verloren geht. Deshalb behalten viele Hotelbetriebe auch bei geringer Nachfrage ihr Preisniveau bei oder senken

- 1) Vgl. hierzu Johannsen, U., Das Marken- und Firmenimage, Berlin / München 1971, S. 15 ff.; Müller, G., Das Image des Markenartikels, Opladen 1971, S. 16 ff.; Ruppel, P., Die Bedeutung des Image für das Verbraucherverhalten, Diss. Göttingen 1965, S. 6 ff.; Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld - Das psychologische Marktmodell, a. a. O., S. 29 ff.
- 2) Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 122.
- 3) Lotz, G., Gegenwartsprobleme des Hotelwesens, a. a. O., S. 42.
- 4) Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 122; vgl. hierzu auch Frimmel, R., Probleme und Möglichkeiten der Produktionssteigerung in der Hotellerie, a. a. O., S. 17.

es nur in relativ geringem Umfang. Durch "Prohibitivpreise" sollen gesellschaftliche Unterschiede innerhalb der Gästestruktur vermieden werden.

Der preispolitische Spielraum des Hotels wird somit durch Überlegungen eingeengt, die die Erhaltung der Exklusivität des Hotelbetriebes zum Gegenstand haben. Denn Art und Gestaltung der Preise wirken "imagebildend".¹⁾ Wir können deshalb diese Preisgrenze als "imageorientierte" Preisuntergrenze bezeichnen.

Diese Preisuntergrenze ist vor allem im Zusammenhang mit der Tatsache zu sehen, daß die Preispolitik des Hotels mit den übrigen absatzpolitischen Instrumenten in Einklang stehen soll.²⁾ Wenn der Stil und die anderen Marketinginstrumente eines Hotels den Prestigewert betonen, muß auch die Preisgestaltung dementsprechend vorgenommen werden. Niedrige Preise würden in diesem Fall nicht nur eine geringe Wirkung für die Mehrnachfrage haben, sondern sogar die Gefahr von Nachfrageverlusten in sich bergen,³⁾ da viele Gäste Preissenkungen mit Qualitätsverschlechterungen gleichsetzen.⁴⁾

Die Tatsache, daß Hotelbetriebe bisweilen ihre Preisstellung nicht dem Angebots- und Nachfragemechanismus unterwerfen, sondern ihr Preisniveau auch dann beibehalten, wenn die Kapazitätsauslastung verhältnismäßig gering ist, zieht eine wesentliche Verringerung der Möglichkeit nach sich, dauernd eine verhältnismäßig hohe Frequenz durch jeweilige Mobilisierung bzw. Erschließung latenter Nachfrage zu erzielen.

1) Vgl. Keller, F., Preispolitik, a.a.O., S. 25.

2) Vgl. Riebel, P., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundene Nachfrage, a.a.O., S. 86.

3) Vgl. hierzu auch S. 226 ff. dieser Arbeit.

4) Diese Befürchtung äußerten viele der befragten Hotels.

Die hieraus resultierenden Einbußen müssen dadurch kompensiert werden, daß dem exklusiven Stammpublikum, welches gewissermaßen "unter sich" bleiben will, höhere Preise berechnet werden. Denn die Kosten der nicht genutzten Kapazität müssen vom Kunden mit getragen werden.¹⁾ Eine Folge der Beachtung "imageorientierter" Preisuntergrenzen ist daher ein insgesamt höheres Preisniveau. Inwieweit derartige Preisgrenzen für den einzelnen Hotelbetrieb relevant sind, hängt jedoch vor allem von der Bereitschaft des Publikums ab, einen entsprechenden "Exklusivitätszuschlag" zu entrichten.

"Imageorientierte" Preisuntergrenzen sind vornehmlich für Hotels sehr hohen Standards von Bedeutung, in denen ein Aufenthalt zum einen mit hohen Imagewerten verbunden ist, deren Kundschaft jedoch auch in der Lage und willens ist, den entsprechend höheren Preis zu bezahlen. In Hotelbetrieben, die nicht der Luxuskategorie angehören, ist die Nachfrage in der Regel nicht bereit, einen "Exklusivitätszuschlag" zu entrichten.

"Imageorientierte" Preisuntergrenzen spielen jedoch nicht in allen Luxushotels eine Rolle. Denn für sehr große Betriebe ist es vordringlich, die Kapazitäten auszulasten. Deshalb sind sie zur Aufnahme von Reisegesellschaften gezwungen.²⁾ Dies hat jedoch zwangsläufig eine Verminderung des Publikums- und damit auch Hotelniveaus zur Folge. Lotz betont in diesem Zusammenhang, daß "das Niveau eines Hotels auf die Dauer niemals höher ist als das seiner Gäste."³⁾ Für sehr große Luxushotelbetriebe ist die "imageorientierte" Preisuntergrenze somit ebenfalls nur von geringer Bedeutung.

Auch Hotelbetriebe, deren Preisstellung deutlich erkennbar von der Existenz "imageorientierter" Preisuntergrenzen gekennzeichnet ist, können es sich in der Regel nur während gewisser Zeiten "leisten", auf die Aufnahme bestimmter Nachfragegruppen von vornherein zu verzichten.

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a. a. O., S. 17.

2) Vgl. Lotz, G., Mehr Nutzen oder mehr Schaden, a. a. O., S. 7.

3) Lotz, G., Dumpingpreise bringen keine Lösung, a. a. O., S. 10.

Tabelle 11: Zur Existenz von Prohibitivpreisen

Frage: Verlangen Sie bisweilen absichtlich höhere Preise, um unerwünschte, den Stil des Hauses störende Kundschaft abzuhalten?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
nein	25	12
ja	7	10
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 6.5).

Beispielsweise nehmen die Luxushotels in St. Moritz während der Wintersaison keine Preissenkungen größeren Umfanges vor, obwohl im sog. "Jannuarloch" auch hier die Nachfrage relativ gering ist.¹⁾ Es wird bewußt nicht das Risiko einer Verschlechterung des Publikumsniveaus eingegangen, da diese mit Sicherheit zur Abwanderung der äußerst exklusiven Kundschaft führen würde. Für kurze Zeit nimmt der Hotelbetrieb also mit Rücksicht auf sein Stammpublikum eine schwächere Auslastung in Kauf.

In der Sommersaison hingegen sind in diesen Betrieben die Preise erheblich reduziert. Denn zum einen sind diese Hotels auf einkommensschwächere Nachfragegruppen (Reisegesellschaften) angewiesen, zum anderen besteht nicht die Gefahr einer Verärgerung der "exklusiven" Kundschaft, da diese während der Sommermonate von vorneherein nicht in St. Moritz weilt. Dieses Beispiel zeigt deutlich, daß "imageorientierte" Preisuntergrenzen vor allem von dem Bestreben nach einer Ausgewogenheit des Gästepublikums bestimmt sind.

1) Diese Auskunft erhielt der Verfasser in einem Gespräch mit Herrn Badrutt, Palace-Hotel, St. Moritz.

Festzuhalten bleibt, daß Hotelbetriebe neben den in der Literatur dargestellten Formen der Preisuntergrenze auch Grenzen zu beachten haben, welche nicht mit Hilfe der Kostenrechnung ermittelt werden können, sondern vielmehr die Orientierung des Hoteliers an den Wünschen seiner speziellen Nachfrage erforderlich machen. Auch die Existenz "imageorientierter" Preisuntergrenzen zeigt deutlich, daß für die Preisstellung des Hotels vor allem immaterielle Faktoren von Bedeutung sind.¹⁾

Im folgenden sollen nun noch einige Überlegungen darüber angestellt werden, in welchem Verhältnis die verschiedenen dargestellten Formen der Preisuntergrenze zueinander stehen.

2. Gegenüberstellung der dargestellten Preisuntergrenzen

Die Frage, welcher Preisuntergrenze vorrangige Bedeutung zukommt, läßt sich nicht generell beantworten. Auch die Art der Ermittlung der Preisuntergrenzen übt keinen Einfluß auf die eventuelle Vorrangigkeit einer Preisuntergrenze aus. Vielmehr resultieren die einzelnen Preisuntergrenzen jeweils aus arteigenen Zwecksetzungen und führen bei Unterschreitung zu unterschiedlichen Konsequenzen. Ihr Verhältnis zueinander ist ausschließlich durch das Verhältnis der ihnen arteigenen Zwecksetzungen determiniert. Teilweise konkurrieren die verschiedenen Formen der Preisuntergrenze jedoch miteinander.

Langfristig müssen die Kosten des Hotels in jedem Fall durch den erzielbaren Preis gedeckt werden. Deshalb ist bei Betrachtung eines längeren Zeitraums die langfristige kostenorientierte Preisuntergrenze die niedrigst mögliche Art der Preisstellung. Es sollte jedoch gezeigt werden, daß es in gewissen Situationen durchaus sinnvoll ist, kurzfristig einen niedrigeren - nicht mehr sämtliche Kosten deckenden - Preis zu verlangen.

1) Siehe hierzu auch S. 270 ff. dieser Arbeit.

Die tiefste Preisuntergrenze ist in der Regel die kurzfristig kostenorientierte oder absolute Preisuntergrenze, bei der gerade noch die variablen Kosten gedeckt sind. Wenn selbst die variablen Kosten nicht mehr durch den Preis gedeckt werden, ist es sinnlos, auch nur für kurze Zeit anzubieten. In der Praxis erfolgt eine Preisstellung in Höhe der variablen Kosten sehr selten, da der geringe Anteil variabler Kosten im Beherbergungsbereich einen geradezu kurios niedrigen Preis zur Folge hätte.

Entweder ist zu bestimmten Zeiten (z.B. November an der See) selbst eine derart niedrige Preisstellung nicht in der Weise nachfrageanziehend, als daß ein Offenhalten gerechtfertigt wäre, oder das Hotel könnte aufgrund der begrenzten Kapazitäten bzw. der starren Angebotsstruktur die durch den niedrigen Preis induzierte Mehrnachfrage nicht bewältigen. Eine Preisstellung in Höhe der variablen Kosten oder wenig darüber würde sich darüber hinaus negativ auf das gesamte Preisgefüge und damit auf die Gästestruktur auswirken. Daher steht die kurzfristige kostenorientierte Preisuntergrenze in der Regel in Konkurrenz mit der "imageorientierten" Preisuntergrenze.

Die erlösorientierte Preisuntergrenze kann tiefer als die absolute Preisuntergrenze sein, wenn die im Beherbergungsbereich entstehenden Verluste durch entsprechende Gewinne in anderen Abteilungen des Hotels kompensiert werden können. In der Regel stellt jedoch die Beherbergungsleistung die Hauptleistung des Hotels dar und erzielt höhere Gewinne als der Verpflegungsbereich, weswegen eine Ausgleichskalkulation, bei der der Beherbergungsteil weniger als seine variablen Kosten zu tragen hat, nur ausnahmsweise anzutreffen ist.

Beispielsweise läßt der Hotelbetrieb im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung einen Gast zu einem geringen Preis oder gar "umsonst" übernachten. Dies ist dann der Fall, wenn das Hotel zu Zeiten nahezu unausgelasteter Beherbergungskapazitäten seinen auswärtigen Ballgästen kostenlose Übernachtungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Grundsätzlich darf jedoch angenommen werden, daß die erlösorientierte Preisuntergrenze im Beherbergungsbereich wesentlich höher liegt als die absolute Preisuntergrenze.

Die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze ist im Hotelbetrieb in der Regel wesentlich höher anzusetzen als die kurzfristige kostenorientierte Preisuntergrenze, da der größte Teil der fixen Kosten - insbesondere die Personalkosten - ausgabewirksam ist. Ein Unterschreiten dieser Preisuntergrenze ist nur ungefährlich, wenn die Liquidität des Hotels anderweitig gesichert ist, beispielsweise durch die Muttergesellschaft des Hotels.

Eine Einordnung der "imageorientierten" Preisuntergrenze ist insofern schwierig, als sie nicht mit Hilfe der Kostenrechnung ermittelt werden kann. Dennoch ist sie gewissermaßen artverwandt mit der erlösorientierten Preisuntergrenze, da auch ihr der Gedanke der Kompensation zugrunde liegt. Die Höhe der imageorientierten Preisuntergrenze hängt vor allem von der Zielsetzung des Hotelbetriebes ab, eine exklusive Kundschaft zu haben. Bisweilen ist der Einfluß "imageorientierter" Preisuntergrenzen derart stark, daß keine der anderen Preisuntergrenzen für das Hotel von Bedeutung ist.

Wenn das Hotel auch in nachfrageschwachen Zeiten zu einem wesentlich höheren Preis anbietet, als es aus Kostengründen sinnvoll wäre, schätzt es das Risiko des Imageverlustes und als Folge davon die Abwanderung der sogenannten "guten" Gäste höher ein als die Chance, wenigstens einen Teil der fixen Kosten über den Markt zurückerstattet zu bekommen. Die imageorientierte Preisuntergrenze hat somit den Charakter einer langfristigen Preisuntergrenze. Um so mehr immaterielle Faktoren in den Preis eingehen,¹⁾ desto weniger wird die Preisuntergrenze nach Kostengesichtspunkten festgelegt.

Zwischen der erlösorientierten Preisuntergrenze und der imageorientierten Preisuntergrenze besteht Konkurrenz, wenn einerseits ein gewisser Ausgleich in abteilungsmäßiger oder zeitlicher Hinsicht herbeigeführt werden soll, andererseits hierbei die Gefahr von Imageverlusten besteht. Ähnlich der Ver-

1) Siehe vor allem S. 270 ff. dieser Arbeit.

rechnung von Gemeinkosten für entstehende Verluste in anderen Abteilungen oder nachfolgender Perioden sind hier - zumindest gedanklich - "Gemeinkosten" anzusetzen für das Risiko, Stammgäste zu verlieren, die die durch eine unterschiedliche Preissetzung bedingte gemischte Gästestruktur nicht akzeptieren und zur Konkurrenz abwandern.

Die Ausführungen sollten zeigen, daß verschiedene Grenzen den preispolitischen Spielraum des Hotels nach unten abstecken, wobei keineswegs ausschließlich Kostengesichtspunkte im Vordergrund stehen. Im folgenden soll nun untersucht werden, welche Faktoren den preispolitischen Spielraum nach oben begrenzen.

III. Preisobergrenzen

Stellte sich das Problem der Preisuntergrenze bei unausgelasteten Kapazitäten, so ist die Ermittlung sog. Preisobergrenzen vor allem bei einer höheren Beschäftigungslage relevant.¹⁾

Unter einer Preisobergrenze soll derjenige Preis verstanden werden, den der Gast für die Übernachtung gerade noch akzeptiert.²⁾ Für den Hotelier ist es erforderlich zu wissen, bis zu welcher Höhe er den Übernachtungspreis anheben kann, ohne daß ein Großteil der Nachfrage auf die Beherbergung in seinem Haus verzichtet.

Die oberen Begrenzungsfaktoren des preispolitischen Spielraums lassen sich nicht mit Hilfe der Kostenrechnung ermitteln, vielmehr sind Preisobergrenzen durch die subjektive Bereitschaft der Nachfrage, den geforderten Preis zu

1) Vgl. Nold, G., Angebotspreis, a. a. O., S. 6.

2) Abweichend hiervon versteht Reichmann unter einer Preisobergrenze denjenigen Preis, den ein Unternehmen für ein Beschaffungsgut höchstens zu zahlen bereit ist. (Vgl. Reichmann, T., Kosten und Preisgrenzen, a. a. O., S. 12 sowie S. 109 f.)

entrichten, bestimmt. Deshalb soll zunächst die Bedeutung der Zahlungsbereitschaft des Gastes als dominierender Faktor der Preisobergrenze dargelegt werden.

1. Die Zahlungsbereitschaft des Gastes als dominierender Bestimmungsfaktor der Preisobergrenze

Die oberste Grenze der Preisgestaltung eines Hotelbetriebes wird bestimmt "durch die subjektive Wertschätzung des Touristen."¹⁾ Während Hunziker die Preisobergrenze primär in Abhängigkeit vom Einkommen des Gastes, also von seiner Zahlungsfähigkeit betrachtet,²⁾ ist die Preisobergrenze nach der Ansicht von Walterspiel vor allem durch die Zahlungsbereitschaft des Gastes determiniert.³⁾

Eine ausreichende Zahlungs- oder Kauffähigkeit ("ability to buy"⁴⁾) des Gastes stellt die Grundvoraussetzung für die Inanspruchnahme von Hotelleistungen dar. Bei Privatreisenden hängt die Zahlungsfähigkeit vor allem von den persönlichen Einkommens- und Vermögensverhältnissen ab. Die Unberechenbarkeit des Verhaltens der touristischen Nachfrage bewirkt jedoch, daß eine Korrelation zwischen Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft vielfach nicht gegeben ist.

1) Hunziker, W., Krapf, K., Allgemeine Fremdenverkehrslehre, a.a.O., S. 277.

2) Vgl. ebenda, S. 277.

3) Diese Ansicht vertritt G. Walterspiel in seinem Seminar für Fremdenverkehr.

4) Bohn, P., Konsumenten- und Sparverhalten - Ihre Bedeutung für Finanz- und Konjunkturpolitik, Stuttgart 1969, S. 39 f.; vgl. hierzu auch Sommer, R., Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels, Diss. München 1968, S. 142.

Denn zum einen bevorzugen bisweilen vermögende Personen relativ einfache Beherbergungsbetriebe, zum anderen leisten sich auch Personen mit geringerem Einkommen zuweilen einen Aufenthalt in sehr guten (und damit teuren) Hotels. In beiden Fällen stehen der Aufwand für den Hotelaufenthalt und die Einkommens- bzw. Vermögensverhältnisse scheinbar in keiner "vernünftigen" Relation.

Die Wertschätzung gastronomischer Leistungen im Vergleich zu anderen Gütern und Diensten stellt somit den entscheidenden Faktor dar. Die "Zahlungsfähigkeit" des Gastes kann deshalb nur als eine Komponente der umfassenderen Einflußgröße "Zahlungsbereitschaft" betrachtet werden.

Einen wesentlichen Bestimmungsfaktor für seine Zahlungsbereitschaft stellen auch die Vorstellungen des Gastes dar, in welchem Verhältnis der Aufwand für den Hotelaufenthalt zum Gesamtaufwand der Reise stehen darf. Der Hotelier hat also den Hotelaufenthalt nicht isoliert zu betrachten, sondern dieser "muß preislich in einer bestimmten Relation zu den gesamten Aufwendungen stehen."¹⁾ Je niedriger von einem Gast der Gesamtaufwand für die Reise veranschlagt wird, desto eher ist damit auch die Preisobergrenze für die Beherbergungsleistung erreicht.

Ein Großteil der Gäste zeigt eine unterschiedliche Zahlungsbereitschaft für die einzelnen Leistungsarten des Hotels. Während sich viele Gäste bei der Konsumtion von Speisen und Getränken keinerlei finanzielle Beschränkungen auferlegen, zeigen sie nur eine verhältnismäßig geringe Preisbereitschaft bei der Inanspruchnahme der reinen Übernachtungsleistung.²⁾

1) Ray, J., Durchführbarkeitsstudien am Beispiel von Hotelneubauten, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 12, S. 59.

2) Diese Beobachtung wurde dem Verfasser von Herrn B. de Wachter, Vlaamse Touristenbond, Antwerpen, Belgien, Abt. "Deutschlandreisen" mitgeteilt.

Dies hängt vor allem damit zusammen, daß der Konsument Dienstleistungen, die im Zeitpunkt ihrer Inanspruchnahme gewissermaßen "untergehen", meist als zu teuer empfindet. Bei haltbaren Produkten, die über einen längeren Zeitraum Nutzen abgeben können, ist das Problem der Preisobergrenze nur in geringerem Umfang zu beobachten. Insbesondere die Übernachtungspreise sind heute massiver öffentlicher Kritik ausgesetzt.¹⁾

Die Zahlungsbereitschaft des Gastes als entscheidende Determinante ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, die letztlich in der Präferenzstruktur jedes einzelnen Gastes ihren Ursprung haben. Theoretisch müßte der Hotelier deshalb, um einen maximalen Betriebserfolg zu erwirtschaften, für jeden einzelnen Gast einen individuellen Preis festlegen. Da dies in der Praxis nicht möglich ist, muß der Hotelier eine generelle Preisobergrenze bestimmen, die der durchschnittlichen Preiswilligkeit seiner individuellen Nachfrage gerecht wird. Darüber hinaus sind vor allem "psychische Preisschwellen" zu beachten, welche im folgenden untersucht werden sollen.

2. Psychische Wirkung von Preisschwellen

Die Bereitschaft des Gastes, für einen Hotelaufenthalt einen bestimmten Übernachtungspreis zu zahlen, hängt von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren ab. Der Hotelier muß vor allem darauf achten, sog. "Preisschwellen"²⁾ nicht zu überschreiten. Derartige Preisschwellen beruhen meist weniger auf objektiven denn auf subjektiven, im psychologischen Bereich liegenden Faktoren. "Die subjektive Färbung tritt um so mehr in den Vordergrund, je mehr der Gast glaubt, ein wirkliches Urteil über die Leistungen zu haben."³⁾

1) Vgl. o.V., Internationaler Erfahrungsaustausch vertieft, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 41, 13. Okt. 1973, S. 2.

2) Vgl. Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a. a. O., S. 103.

3) Streiff, R., Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe, a. a. O., S. 97.

Die aus der Abstraktheit der Hotelleistung herrührende Subjektivität bei der Beurteilung wird dadurch verstärkt, daß der überwiegende Teil der Nachfrage ganz konkrete Vorstellungen hinsichtlich des Preisniveaus verschiedener Hoteltypen hat.¹⁾ Die Mehrzahl der befragten Betriebe ist der Auffassung, daß der Durchschnittsgast bereits konkrete Preisvorstellungen hat, bevor er einen Hotelbetrieb betritt. Daher stellt das Preisimage eines Hotels einen wesentlichen Bestimmungsfaktor der Preisobergrenze dieses Betriebes dar.

Das Preisimage des Hotels seinerseits ist stark geprägt von der jeweiligen Betriebsgröße des Hotels.²⁾ Nach der Aussage des überwiegenden Teils der befragten Hoteliers verbindet der Gast in der Regel mit der Betriebsgröße des Hotels ganz konkrete Vorstellungen hinsichtlich des Niveaus der Übernachtungspreise.³⁾ Während im Einzelhandel der Kunde mit größeren Betriebseinheiten die Vorstellung preisgünstigen Einkaufens verbindet,⁴⁾ vermutet der Gast mit zunehmender Betriebsgröße des Hotels höhere Übernachtungspreise.

Diese weit verbreitete Ansicht vieler Gäste ist jedoch nur teilweise richtig. Sicherlich ist in vielen größeren Hotels das Preisniveau höher als in kleineren und mittleren Betrieben; dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß in der Regel wachsende Betriebsgröße progressiv ansteigende Kosten verursacht.⁵⁾

1) Vgl. hierzu auch Todt, H., Die Struktur der Nachfragekonkurrenz im Beherbergungsgewerbe, in: Reihe B der Veröffentlichungen des Instituts für Fremdenverkehrswissenschaften an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main, Nr. 14 (1967), S. 2.

2) Vgl. Stiffler, T., Investitionsproblem, a. a. O., S. 39: "Tatsächlich besteht eine positive Korrelation zwischen der Größe eines Hotels und seinen Zimmerpreisen."

3) Vgl. hierzu auch Bader, G., Betriebsgrößenprobleme im Hotel, a. a. O., S. 48 ff.

4) Theisen, P., Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Preishöhe im Einzelhandel, in: ZfbF 1964, S. 504.

5) Vgl. Streiff, R., Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe, a. a. O., S. 98.

Dennoch ist gerade bei neueren Betriebsformen des Hotels jene Korrelation zwischen Betriebsgröße und Preisniveau nicht mehr festzustellen. Vielen neuen Hotelkonzeptionen liegt der Gedanke zugrunde, trotz großer Kapazitäten Preise von Hotels mittlerer Größe und Kategorie anzubieten.¹⁾

Daneben gibt es auch kleinere Hotelbetriebe, die ein verhältnismäßig hohes Preisniveau haben; viele "Schloßhotels" sind zu dieser Gruppe zu rechnen. Dennoch bilden heute Betriebsgröße, Standard und Preisniveau von Hotels eine Einheit in den Vorstellungen des Gastes, die der einzelne Hotelbetrieb im Rahmen seiner Preissetzung zu berücksichtigen hat.

Neben der Betriebsgröße des Hotels werden die Preisvorstellungen der Nachfrage durch eine Vielzahl weiterer Faktoren geprägt; äußere Aufmachung des Hotels, Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hotelgruppe, die Beurteilung in einem Hotelführer, Presseinformationen, Berichte von Personen, die das Hotel bereits kennen und dergleichen mehr²⁾ schaffen ein Preisimage bzw. Preisvorstellungen, mit denen der Gast an ein bestimmtes Hotel herantritt (oder davon ablöst), bevor das Hotel eine konkrete Preisforderung geäußert hat.

Festzuhalten bleibt, daß das Preisbild, das der Gast von einem bestimmten Hotel hat, einen wesentlichen Bestimmungsfaktor der Preisobergrenze darstellt. Um von dem für einen bestimmten Hoteltyp als "normal" angesehenen Preisniveau abweichen zu können, sind in der Regel erhebliche Anstrengungen, z.B. im Rahmen der Werbung, erforderlich.

Um die psychologische Wirkung von Preisschwellen abzuschwächen, stellen Hotels teilweise auch ihre Preisforderungen als "gebrochene Preise";³⁾ bei-

1) Als Beispiel hierfür seien die Penta-Hotels genannt.

2) Vgl. hierzu auch Streiff, R., Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe, a.a.O., S. 98.

3) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 237.

spielsweise wird der Übernachtungspreis mit DM 49,-- anstatt DM 50,-- festgesetzt. Gebrochene Preise haben zum Ziel, unter einer als kritisch angesehenen Grenze zu bleiben und somit den Preis optisch günstiger darzustellen.

Aus Gesprächen mit verschiedenen Hoteliers war jedoch zu entnehmen, daß gebrochene Preise nicht die Regel sind. Dem Gast will und kann sich das Hotel nicht als ein derartig scharf kalkulierendes Unternehmen darstellen, das mit jedem Pfennig rechnen kann. Bei Gütern des gehobenen Bedarfs, zu denen auch ein Hotelaufenthalt zu rechnen ist, widerspräche es dem psychologischen Feingefühl, stark gebrochene Preise (beispielsweise DM 49, 50¹⁾ oder DM 49, 99) zu verwenden. Soll der Gast zu einer großzügigen Geldausgabe veranlaßt werden, so darf der Hotelier sich selbst durch die Preisauszeichnung nicht als kleinlicher Rechner erweisen.²⁾

Diese Ausführungen sollten zeigen, daß auch für die Preispolitik des Hotelbetriebes psychologische Faktoren relevant sind. Im folgenden soll nun untersucht werden, welche Möglichkeiten dem einzelnen Hotelbetrieb bei der Bestimmung seiner individuellen Preisobergrenze zur Verfügung stehen.

3. Möglichkeiten der Bestimmung von Preisobergrenzen

Es wurde bereits festgestellt, daß sich die Übernachtungspreise des Hotelbetriebes an der Zahlungsbereitschaft des Gastes orientieren müssen. Im folgenden soll nun untersucht werden, wie der Hotelier die Zahlungswilligkeit seiner Gäste ermitteln kann, um nicht durch zu hohe Preisstellung Nachfrage

1) Vgl. Zimmermann, J., Betriebsführung im Detailhandel, Handbuch für mittelständische Detaillisten, Zürich 1944, S. 158 ff.; zit. nach Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a. a. O., S. 102.

2) Vgl. hierzu auch Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a. a. O., S. 102.

zu verlieren bzw. bei zu niedrigen Preisen den Gast vom Standpunkt des Hoteliers aus unerwünschte Konsumentenrente erzielen zu lassen.

Nur wenige der befragten Hotelbetriebe betreiben systematische Marktforschung. Klaus Walterspiel hält eine interne Marktforschung im Hotel für gänzlich undurchführbar.¹⁾ Dennoch sind unserer Ansicht nach auch die Methoden der Primärforschung im Hotel beschränkt anwendbar, wenngleich sie unter keinen Umständen vom Gast als Belästigung empfunden werden dürfen.

Ungeeignet für die Erforschung der Preiswilligkeit des Gastes erscheint das sog. "Feld-Experiment".²⁾ Eine Festlegung bestimmter Übernachtungspreise für eine Testperiode in Verbindung mit einer Kontrolle des Umsatzes verspricht nicht viel Erfolg. Denn Umsatzänderungen können vor allem durch externe Faktoren beeinflusst sein, sind also nicht zwangsläufig auf preispolitische Maßnahmen zurückzuführen.

Die verzögerte Reaktion des Absatzes auf Preisvariationen hat zur Folge, daß sich die Nachfragefunktion bereits vor Auftreten von Absatzänderungen verschoben hat, so daß Absatzänderungen nicht mehr zweifelsfrei auf Preisänderungen zurückzuführen sind. "Außerdem müssen derartige, länger dauernde Experimente schon allein wegen ihrer finanziellen Risiken abgelehnt werden."³⁾

Ebensowenig lassen sich sog. Laboratoriums- oder Studio-Experimente durchführen, da die Beherbergungsleistung nicht in einem Studio simuliert

1) Vgl. Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 128.

2) Unter einem Feld-Experiment versteht man ein unter gegebenen natürlichen Bedingungen durchgeführtes Experiment, bei dem den Versuchspersonen nicht bekannt ist, daß mit ihnen ein Experiment durchgeführt wird. (Vgl. hierzu Hüttner, M., Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1966, S. 132.)

3) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 127.

werden kann. Zeitliche, räumliche und eine Vielzahl immaterieller Faktoren stehen der Durchführung dieser Form des Experiments in Hotelbetrieben entgegen.

Auch können die Gäste nicht unmittelbar befragt werden, welche Preiserhöhungen sie akzeptieren würden. Zum einen wäre keine objektive Beantwortung zu erwarten, schon um etwaigen Preiserhöhungen vorzubeugen, zum anderen würde eine Befragung der Gäste im Gegensatz stehen zu den Bemühungen des Hoteliers, den erwerbswirtschaftlichen Charakter seines Betriebes zu verbessern.

Geeigneter zur Errechnung der Preiswilligkeit erscheint die Methode der Beobachtung zu sein. "Sie unterscheidet sich von der Befragung dadurch, daß der festzustellende Sachverhalt nicht aufgrund einer ausdrücklichen Erklärung des Untersuchungsobjektes ermittelt wird, sondern unmittelbar aus diesem Objekt bzw. seinem Verhalten erkennbar ist."¹⁾

Beispielsweise kann der Hotelier aus Bemerkungen seiner Gäste bezüglich der Preise bzw. im Anschluß an vorgenommene Preisänderungen Aufschlüsse hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft der Nachfrage erhalten. Die Methode der Beobachtung wird von Hotels jedoch i. d. R. nicht als systematische Marktforschungsmethode betrieben, sondern erfolgt mehr oder weniger zufällig.

Neben diesen beschränkten Möglichkeiten der Primärforschung kann versucht werden, die Preiswilligkeit der Nachfrage durch die Auswertung sekundärstatistischen Materials zu erforschen. Aus der Übernachtungsstatistik kann der Hotelier unter Berücksichtigung von Preisänderungen gewisse Schlüsse hinsichtlich der Preisbereitschaft der Nachfrage ziehen. Hieraus kann jedoch

1) Hüttner, M., Grundzüge der Marktforschung, a. a. O., S. 126.

nicht mit Bestimmtheit abgeleitet werden, inwieweit etwaige Nachfrageänderungen auf Preiserhöhungen bzw. Preissenkungen zurückzuführen sind.

Auch die Gästekartei kann im Rahmen der Sekundärforschung für die Ermittlung von Preisobergrenzen eingesetzt werden. Allerdings ist diese Möglichkeit auf die Feststellung etwaiger Preishöchstgrenzen für den einzelnen Gast beschränkt. Denn die Preisstellung zu einem bestimmten Zeitpunkt ist auch durch den Übernachtungspreis bestimmt, den ein Gast bei früheren Aufenthalten zu entrichten hatte, gegebenenfalls zuzüglich einer vertretbaren Preiserhöhung.

Im allgemeinen kann der Hotelier jedoch mit Hilfe der Marktforschung nur verhältnismäßig wenige Informationen für seine Preisstellung gewinnen. Deshalb ist er gezwungen, beim "Herantasten an den erzielbaren Preis"¹⁾ sich vorwiegend auf sein "Fingerspitzengefühl" zu verlassen.

Obwohl die Intuition keine eigentliche Methode ist, da es ihr an der erforderlichen Systematik mangelt, sind deren Kenntnisse dennoch nicht zu unterschätzen, da sie "das gesamte Erfahrungsmaterial und Wissen über den Zusammenhang und die Möglichkeiten eines Marktes verarbeitet."²⁾ Aufgrund der vielen irrationalen und nicht quantifizierbaren Faktoren, welche die Verhaltensweise der Hotelnachfrage bestimmen, kommt der intuitiven Abschätzung von Preiswilligkeiten eine besondere Bedeutung zu.

1) Schäfer, E., Grundlagen der Marktforschung - Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, Köln / Opladen 1966, S. 52; vgl. hierzu auch Brede, H., Lassen sich Preis-Absatz-Funktionen für neuartige Erzeugnisse durch Befragungen ableiten?, in: ZfbF 1969, S. 827; Fettel, J., Marktpreis und Kostenpreis, a. a. O., S. 35; Riebel, P., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, a. a. O., S. 87; Schmalenbach, E., Kostenrechnung und Preispolitik, a. a. O., S. 496.

2) Träger, W., Betriebliche Absatz-Vorausschätzung als systematischer Prozeß, in: Der Markenartikel, 30. Jg. Heft 10, Okt. 1968, S. 492.

Die Problematik der Ermittlung von Preisobergrenzen in Verbindung mit dem Risiko der Überschreitung psychischer Preisschwellen hat zur Folge, daß viele der befragten Hoteliers darauf verzichten, in Nähe der absoluten Preisobergrenze anzubieten. Vielmehr versuchen viele Hotels, durch standarderhöhende Maßnahmen ihren preispolitischen Spielraum zu erhöhen. Inwieweit verschiedene Investitionsalternativen eine unterschiedliche Preispolitik ermöglichen, soll Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen sein.

4. Standarderhöhende Investitionen und Preisobergrenzen

Die Zahlungsbereitschaft des Gastes und damit der preispolitische Spielraum des Hotelbetriebes kann durch sog. "standarderhöhende" Investitionen vergrößert werden. Insbesondere Svoboda hat darauf hingewiesen, "daß verschiedene Investitionsalternativen eine unterschiedliche Preispolitik nahelegen können."¹⁾

Investitionen, durch die der preispolitische Aktionsraum des Hotels erweitert werden soll, müssen eine Leistungssteigerung zur Folge haben, die über die bloße Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit hinausreicht.²⁾ Von preispolitischer Relevanz sind auch nur jene standarderhöhende Investitionen, für die der Gast tatsächlich bereit ist, einen höheren Übernachtungspreis zu entrichten.³⁾ Die Zusatzleistung hat den Wünschen des Gastes zu entsprechen, das heißt, es muß tatsächlich ein Bedarf an höherrangigen Leistungen gegeben sein.⁴⁾

1) Svoboda, P., Beziehungen zwischen betrieblicher Investitionspolitik und Preisbildung, in: ZfbF 1966, S. 1.

2) Vgl. Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 59.

3) Vgl. Arens, H., Verschwendeter Hotel-Service, in: Das Gastgewerbe, 10. Jg. Nr. 26, 1. Juli 1972, S. 3 sowie Rosar, G., Der Dreiklang moderner Unternehmensführung: Umsatz-Kosten-Preis, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 70. Jg. Nr. 13, 28. März 1970, S. 33.

4) Beispielsweise erweitert ein Bidet im Badezimmer das sanitäre Angebot des Hotelbetriebes; nur wenige Gäste würden jedoch hierfür einen höheren Übernachtungspreis akzeptieren.

Zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit standarderhöhender Investitionen wird in der Praxis vielfach die sog. "1 : 1000-Regel"¹⁾ herangezogen. Diese Branchenregel besagt, der aufgrund einer Investition erzielbare Preis müsse mindestens ein Promille des Investitionsaufwandes betragen, damit sich die Investition amortisiere. Derartige Faustregeln bilden sich gewöhnlich dort heraus, wo exakte Verfahren nicht anwendbar bzw. sehr kompliziert sind.

Beispielsweise fragt sich der Hotelier im Rahmen der Investitionsentscheidung für die Installierung eines Privatbades, welches angenommen einen Aufwand von DM 10.000, -- verursacht, ob der Gast in seinem Hause bereit ist, für ein Zimmer mit Privatbad mindestens DM 10, -- mehr zu bezahlen als für ein Zimmer ohne Privatbad.

Tabelle 12 zeigt, welche Erhöhungen der Übernachtungspreise aufgrund bestimmter standardsteigernder Investitionen von den untersuchten Betrieben für möglich gehalten werden. Die beträchtlichen Abweichungen zwischen Höchst- und Niedrigstwerten bei den einzelnen Investitionsalternativen machen deutlich, daß keine generellen Aussagen hinsichtlich der möglichen Erweiterungen des preispolitischen Spielraums getroffen werden können.

Offensichtlich gestattet der Einbau von Privatbädern bzw. Duschen die stärksten Preisanhebungen. Da das Zimmer mit Privatbad bzw. Dusche heute zum hotelüblichen Standard gehört, lassen sich erheblich höhere Preise erzielen gegenüber dem Zimmer ohne Naßzelle.

1) Vgl. Walterspiel, G., Zur Anwendung und Optimierung des Kapazitätserweiterungseffektes - "Lohmann-Ruchti-Effekt" - auf Dienstleistungsbetriebe, in: JbF, 21./22. Jg. (1973/74), S. 180; vgl. hierzu auch Brügge-
mann, G., Mit Rabatten leere Luxusbetten füllen, a. a. O., S. 24;
Eichstädt, K., Die meisten Betten bleiben leer, in: Die Zeit, 1. März
1974, S. 26; o. V., Ergiebiges "Kölsches Frühstück", in: Die Deutsche
Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 39, 29. Sept. 1973,
S. 1; o. V., Europäische Hotels und amerikanische Hotelketten, in:
AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 74. Jg. Nr. 47, 23. Nov. 1974,
S. 15.

Tabelle 12: Investitionen und Preiserhöhungen

Frage: Um wieviel Prozent läßt sich bei folgenden Investitionen der bestehende Zimmerpreis erhöhen?

Investitionsarten	Saisonhotelbetriebe			Stadthotelbetriebe		
	Höchstwerte in %	Mittelwerte in %	Niedrigstwerte in %	Höchstwerte in %	Mittelwerte in %	Niedrigstwerte in %
Privatbad	50	26,0	10	40	26,8	10
Dusche	30	17,9	10	40	21,4	5
Hallenbad	15	3,5	0	15	5,4	0
Generelle Modernisierung des Betriebes	25	9,5	0	30	10,9	5
Tennisplätze, Fitnessraum etc.	10	3,0	0	10	5,0	0
Ausstattung des Zimmers mit						
- Fernseher	10	4,2	0	10	4,8	0
- Radio	5	2,5	0	5	2,4	0
- Klimaanlage	10	7,0	0	20	7,7	0
- schalldichte Fenster	10	6,0	0	20	7,5	0

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 2.5),

Demgegenüber erweitern der Bau eines Hallenbades oder die Schaffung sonstiger Nebeneinrichtungen (Tennisplatz, Fitnessraum, etc.) den preispolitischen Spielraum nur unbedeutend.¹⁾ Auch die generelle Modernisierung des Betriebes wird von vielen Hoteliers als verhältnismäßig unbedeutend im Hinblick auf preispolitische Konsequenzen erachtet.

- 1) Vor dem sog. "Hallenbad-Boom" der letzten Jahre konnte ein Betrieb aufgrund der Investition eines Hallenbades erheblich höhere Übernachtungspreise erzielen. Heute ist das Hallenbad weitgehend Bestandteil des als üblich angesehenen Hotelstandards, was zur Folge hat, daß diese Investition nur noch in relativ geringem Umfang zur Grundlage von Preiserhöhungen gemacht werden kann. Andererseits erscheinen derartige Investitionen trotzdem notwendig, um den Standard des Hotels und damit das bestehende Preisniveau halten zu können. Aus Gesprächen mit Hoteliers ging hervor, daß die Amortisation der Investition eines Hallenbades nicht über höhere Übernachtungspreise, sondern durch eine höhere Auslastung der Beherbergungskapazität bei konstantem Preisniveau erreicht werden soll.

Offensichtlich lassen sich primär für diejenigen Investitionen höhere Preise erzielen, die unmittelbar den Wert des Hotelzimmers steigern. Hierzu gehören neben der Installierung sog. "Naßzellen" vor allem das Aufstellen eines zimmereigenen Fernseh- oder Radioapparates, der Einbau schalldichter Fenster oder die Ausstattung mit einer Klimaanlage.

Obwohl sich durchaus die Preisobergrenze durch standarderhöhende Investitionen erweitern läßt, wurde von einem Teil der befragten Hoteliers die Meinung geäußert, durch derartige Investitionen seien keine Preisanhebungen mehr möglich, da diese lediglich einen Betrieb auf dem heute hotelüblichen Niveau halten. Daher sollen im folgenden einige Überlegungen angestellt werden, über welche weiteren Möglichkeiten Hotelbetriebe bei Erreichen der Preisobergrenze verfügen.

5. Konsequenzen bei Erreichen der Preisobergrenze

Vielen Hotelbetrieben ist es heute nicht mehr möglich, Kostensteigerungen in Form höherer Übernachtungspreise auf den Gast abzuwälzen.¹⁾ Während Betriebe der mittleren und unteren Qualitätsklasse bislang ihr Preisniveau in

1) Diese Tatsache wurde auf der IHA-Herbsttagung, München, 20./21. Nov. 1974 besonders herausgestellt. Auch die Fachpresse beschäftigt sich ausführlich mit diesem Problem. Vgl. hierzu statt vieler: Lotz, G., Hat sich die wirtschaftliche Lage im deutschen Hotelgewerbe gebessert?, in: AHGZ / Deutsche Hotelnachrichten Nr. 34, 21. Aug. 1976, S. 7; Lotz, G., Hotels, Luftverkehr, Fremdenverkehr, Zusammengefaßte Übersetzung des Referats beim XVI. Kongreß der IHA in Helsinki am 27. Mai 1972, S. 5; o. V., Weitere Steigerung - "vielleicht ins Dramatische", in: Die deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 47, 25. Nov. 1972, S. 10; o. V., Grenze vertretbarer Preise erreicht, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 39, 28. Sept. 1974, S. 15; o. V., Starker Reinigungsprozeß im Hotelgewerbe zeichnet sich ab, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 7, 16. Febr. 1974, S. 2; o. V., Kostenerhöhungen aus allen Ecken, in: Der Plutow-Brief, 14. Febr. 1975, S. 2; o. V., Steigende Preise sind der Grund, in: Die deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 38, 22. Sept. 1973, S. 17.

der Regel entsprechend der Kostensituation anheben konnten, mußten Betriebe der Luxusklasse weitgehend auf Preiserhöhungen verzichten.¹⁾

Für die Annahme, daß viele Hotels bereits in Nähe der Preisobergrenze anbieten, spricht auch die Beobachtung von Gugg, daß die Minimumpreise in den letzten Jahren stärker angehoben wurden als die Maximumpreise.²⁾ Auch die Tatsache, "daß die Preise des Hotel- und Gaststättengewerbes wie keine anderen Preise von der Öffentlichkeit beobachtet und kritisiert werden"³⁾, erschwert für viele Hotels die Realisierung von Preiserhöhungen. "Schon heute werden die Übernachtungskosten vielfach als zu hoch empfunden."⁴⁾ Eine Änderung des Preisbewußtseins der Nachfrage kann deshalb nur sehr schwer herbeigeführt werden.

Aus Tabelle 13 kann ersehen werden, daß die Möglichkeit, Preiserhöhungen im Beherbergungsbereich durchzuführen, in den letzten Jahren tendenziell abgenommen hat. Im Jahre 1975 betrugen die Preiserhöhungen für Übernachtung mit Frühstück in der Bundesrepublik Deutschland 4,7 % und lagen damit unter der Erhöhung des Preisindex für die Lebenshaltung aller privaten Haushalte, der 6,0 % betrug.

Da offensichtlich Preiserhöhungen nicht mehr hinreichend vorgenommen werden können, versuchen viele Hotelbetriebe, ihre Übernachtungspreise optisch günstiger darzustellen.

1) Vgl. Maschke, J., Kubetschka, E., Lehmkuhl, E., Unveröffentlichte Hotelbedarfsanalyse für die Stadt Köln, München 1975, S. 24.

2) Vgl. Gugg, E., Saisonverlängerung, a.a.O., S. 37.

3) Mayerhofer, E., Erste Erfahrungen mit der Mehrwertsteuer, in: Gastwirt und Hotelier, 22. Jg. Nr. 2, 11. Jan. 1968, S. 1.

4) o.V., Kostenerhöhungen aus allen Ecken, a.a.O., S. 2.

Tabelle 13: Die Preisentwicklung im Beherbergungsbereich im Vergleich zu den Lebenshaltungskosten insgesamt

Jahr	Übernachtung mit Frühstück	Lebenshaltungs- kosten insgesamt ⁺)
1971	+ 7,8	+ 5,3
1972	+ 6,5	+ 5,5
1973	+ 5,5	+ 6,9
1974	+ 6,3	+ 7,0
1975	+ 4,7	+ 6,0

+) Preisindex für die Lebenshaltung aller privaten Haushalte

Quelle: o. V., Umsatz- und Preisentwicklung im Gastgewerbe, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76., Jg. Nr. 14, 3. April 1976, S. 33.

Tabelle 14: Möglichkeiten der Kostenüberwälzung auf den Gast

Frage: Stoßen Sie bereits auf Grenzen, wenn Sie die Kostensteigerungen auf die Gäste abwälzen wollen in Form höherer Preise?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
ja	25	15
nein	6	7
keine Antwort	1	-
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage (siehe Anlage II, Frage 6.9).

Dies kann einmal dadurch geschehen, daß einzelne Bestandteile des Übernachtungspreises, der ja einen Inklusivpreis darstellt, gesondert ausgewiesen werden. Derartige Bestandteile sind vor allem das Frühstück¹⁾ und die sog. Kurabgabe.²⁾ Die Eliminierung der Preiselemente Bedienungsgeld, Mehrwertsteuer und Heizkostenzuschlag aus dem gesamten Übernachtungspreis wird durch die gesetzliche Verpflichtung zum Inklusivpreis verhindert. Aus Gründen der "Preisoptik" sind jedoch Bestrebungen seitens der Hotellerie im Gange, den Inklusivpreis wieder aufzugeben und ihn durch eine detailliertere Ausweisung der Preisbestandteile zu ersetzen.

Unter dem Aspekt einer günstigeren Preisoptik ist auch das Bestreben einiger Hotels zu sehen, konsequent auf alle Nebenleistungen zu verzichten, die einen Hotelaufenthalt verteuern.³⁾ Der Gast soll nicht mehr pauschal für Dienstleistungen bezahlen, die einem anderen Gast zukommen, sondern nur für das, was er wirklich beansprucht hat. In traditionellen Hotels enthält der Zimmerpreis eine Reihe von Leistungen, die zu beanspruchen dem Gast überlassen bleibt, bei deren Nichtinanspruchnahme sich jedoch der Übernachtungspreis nicht verringert. Die Folge ist, daß der Gast, der das Hotel nur zum Schlafen aufsucht, diejenigen subventioniert, die das breite Service-Angebot ausnutzen.⁴⁾

-
- 1) Die Frage der Preisoptik wurde ebenfalls anlässlich der IHA-Tagung am 20./21. Nov. 1974 diskutiert. Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hotellerie zu stärken, wurde die Möglichkeit erörtert, im offiziellen Hotelführer des DeHoGa ausschließlich Übernachtungspreise zu publizieren, welche nicht mehr das Frühstück als Preisbestandteil enthalten. Denn in anderen Ländern sei es bereits üblich, den Übernachtungspreis ohne diese Verpflegungsleistung anzugeben.
 - 2) Aus Gründen der Preisoptik werden heute vielfach von Saisonhotels die sog. Kurabgaben aus dem Inklusivpreis herausgenommen und gesondert ausgewiesen. (vgl. hierzu o. V., Kurtaxe ein politisches Problem, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 14, 6. April 1974, S. 3.)
 - 3) Vgl. o. V., Interview mit Herrn von Wahlbeck, Penta-Hotel, in: Service-Manager, 2. Jg. Nr. 10, 11. Juli 1975, S. 10.
 - 4) Vgl. ebenda, S. 10.

Vor allem neue Hoteltypen spalten deshalb den aus vielen Komponenten zusammengesetzten "Übernachtungspreis" in seine Bestandteile, um auf diese Weise eine günstigere Preisoptik für den reinen Übernachtungspreis zu bekommen. Der Übernachtungspreis umfaßt dann nur noch die reine Beherbergungsleistung sowie ein Minimum an Nebenleistungen, während die diversen Zusatzleistungen dem sie in Anspruch nehmenden Gast gewissermaßen "verursachungsgerecht" gesondert in Rechnung gestellt werden.¹⁾

Damit läßt sich dem Hotelgast, der mit der Substitution persönlicher Dienstleistungen durch technische Einrichtungen²⁾ einverstanden ist oder der auf die Inanspruchnahme von Nebenleistungen grundsätzlich verzichtet, ein wesentlich niedrigerer Übernachtungspreis anbieten. Bei Inanspruchnahme derartiger Nebenleistungen, soweit sie das Hotel überhaupt zur Verfügung stellt,³⁾ hat der Gast jedoch in der Regel einen ähnlich hohen Preis zu bezahlen wie bei der traditionellen Hotel-Konzeption.

Obwohl der Erfolg dieser in erster Linie preispolitisch bedeutsamen Konzep-

-
- 1) Beispielsweise erhebt das Hotel einen Eintritt für das hoteleigene Schwimmbad oder die Sauna, berechnet gesondert den Etagenservice oder die Telefonvermittlung, erhebt einen "Unkostenbeitrag" für die Inanspruchnahme des Hotelwagens, berechnet "Koffergeld" für die Beförderung des Gepäcks in das Hotelzimmer und dergleichen mehr.
 - 2) Beispielsweise ersetzt die Schuhputzmaschine in vielen neueren Hotels die vom traditionellen Betrieb erbrachte Dienstleistung des Schuhreinigens durch einen Hotelangestellten, der im Zimmer befindliche Eisschrank den Etagenservice, das vorgefertigte und vom Gast im Zimmer selbständig zuzubereitende Frühstück die personalintensive Bereitstellung eines Frühstücksraums in einem eigens dafür vorgesehenen Raum und dergleichen mehr.
 - 3) Viele Hotels betreiben eine Politik des "trading-down", also einer Politik der absichtlichen dauerhaften Verschlechterung des bestehenden Standards. Ziel der neuen Betriebsformen des Hotels ist es, langfristig ein niedriges Preisniveau zu gewährleisten, nicht kurzfristig sich durch tiefe Einstandspreise in den Markt einzuführen, um nach der Einführungsphase unter Heranziehung weiterer absatzpolitischer Instrumente allmählich auf ein höheres Preisniveau zu gelangen. (Zur Problematik des sog. "trading-up" vgl. besonders Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 615 sowie Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 155.)

tion von vielen Fachleuten¹⁾ in Frage gestellt wird, sehen einige Hotelbetriebe u. a. darin eine Möglichkeit, die preispolitischen Probleme zu lösen, die sich bei Erreichen der individuellen Preisobergrenze ergeben.

Durch die Integration des Übernachtungspreises in ein umfassenderes Angebot haben Hotelbetriebe ebenfalls die Möglichkeit, eine günstigere Preisoptik zu erreichen. Die Integration kann sich lediglich auf den Bereich des Hotels erstrecken, wenn das Hotel den Übernachtungspreis mit der Einnahme gewisser Mahlzeiten kombiniert und somit dem Gast Halb- oder Vollpensionsarrangements anbietet.²⁾ Ebenfalls als hotelinternes Arrangement ist die Verbindung der Übernachtung mit hoteleigenen Nebeneinrichtungen (z. B. Tennisplatz, Golfplatz, "Reiterferien" etc.), welche im allgemeinen gesondert berechnet werden, zu bezeichnen. Diesen Arrangements liegt der Gedanke zugrunde, einen größeren preispolitischen Spielraum im Rahmen der Beherbergungsfunktion zu erreichen.

Vielfach wird die Beherbergungsleistung des Hotels auch in externe "Pauschal-Arrangements"³⁾ integriert. Diese umfassen so heterogene Leistungen wie Hotelaufenthalt, Transport zum Bestimmungsort, Benutzung von Bergbahnen, Besuch von Theatern, Museen, Sportstätten und dergleichen mehr.⁴⁾ Der An-

1) Besonders Georg Walterspiel zweifelt am Erfolg derartiger Konzeptionen, denen der Gedanke der "Ausgliederung von Funktionen" gemeinsam ist. Auch Dr. Alexander Nasielski, Hoga-Betriebsberatungsgesellschaft und viele sog. "traditionelle" Hoteliers (beispielsweise Falk Volkart, Hotel Bayerischer Hof München) hegen Zweifel, ob sich das noch junge Prinzip der Ausgliederung bewähren wird.

2) Vgl. auch S. 259 dieser Arbeit.

3) Vgl. hierzu besonders o. V., Merkblatt über die Zusammenarbeit von Fremdenverkehrsstellen und Reisebüros, hrsg. vom DFV und DRV, in: Fachreihe Fremdenverkehrsdokumentation, Heft 3, Frankfurt/Main, Aug. 1973, S. 9 f.

4) Vgl. o. V., Gedämpfte Zuversicht für die Wintersaison, in: Finanz und Wirtschaft, Nr. 86, 3. Nov. 1976, S. 7.

teil der Beherbergungskosten ist damit für den Gast nicht mehr ersichtlich. Zur Durchführung dieser preispolitischen Maßnahme sind somit kooperative Maßnahmen notwendig.¹⁾

Kooperation ist für die Preispolitik des Beherbergungsbetriebes um so bedeutsamer, je größer der preispolitische Aktionsraum der die übrigen Leistungen erbringenden Betriebe ist. Vielfach haben diese preisgünstigen Spezialangebote keine Gültigkeit während der Hochsaison, haben jedoch eine verkaufpsychologisch und wettbewerbsmäßig positive Wirkung für das Preisimage eines Ortes oder Landes.²⁾

Die Maßnahmen zur Verbesserung der Preisoptik können somit in zwei Gruppen unterteilt werden. Die eine Gruppe versucht, aus dem traditionellen Übernachtungspreis, der eine Vielzahl von Leistungen umfaßt, so viele Bestandteile wie möglich herauszunehmen, um den reinen, wesentlich niedrigeren "Beherbergungspreis" dem Gast anbieten zu können. Dies hat meist eine Einschränkung des Gesamtangebotes zur Folge, da viele Leistungen, welche nun separat kalkuliert werden, unter dem Gesichtspunkt ihrer Kostendeckung ausgegliedert werden. Gewissermaßen sind preispolitische Überlegungen ursächlich für Änderungen der Produktpolitik des Hotels.

Die zweite Gruppe hingegen umfaßt diejenigen Maßnahmen, die die Beherbergungsleistung des Hotels mit anderen, teils hotelinternen, teils externen Leistungen kombinieren und somit den Preis für die eigentliche Übernachtungsleistung dem Gast verbergen. Beiden Maßnahmengruppen ist gemein, daß teilweise bewußt eine Verringerung der Preistransparenz der Nachfrage angestrebt wird.

1) Vgl. Grote, A., Kooperation - eine Antwort auf die Konzentration, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 74. Jg. Nr. 24, 15. Juli 1974, S. 7.

2) Vgl. o. V., Gedämpfte Zuversicht für die Wintersaison, a. a. O., S. 7.

IV. Zusammenfassende Beurteilung der Kostenrechnung als preispolitische Entscheidungsgrundlage für den Beherbergungsbetrieb

Über die Art des Zusammenhangs zwischen Kosten und Preisen besteht in der Literatur keine einheitliche Auffassung. Heute ist man sich jedoch in der Ablehnung einer "mechanischen"¹⁾ bzw. "mechanistischen"²⁾ Verknüpfung der beiden Größen weitgehend einig. Die Kosten stellen für die Preise nur einen Anhaltspunkt dar, "und zwar unter dem Gesichtspunkt ihrer Deckung".³⁾

Eine Verknüpfung wird vor allem wegen der Tatsache abgelehnt, "daß der Preis in den meisten Fällen kein Geldäquivalent für die Kosten darstellt: die Höhe der Preise beeinflusst das Verhalten der Nachfrager und somit das Absatzvolumen; das Absatzvolumen wirkt auf das Kostenniveau zurück, welches als variable Größe im Preisbildungsprozeß auftritt."⁴⁾

Die Untersuchung sollte zeigen, daß in der Hotellerie der Zusammenhang zwischen Kostenrechnung und Preispolitik wesentlich lockerer ist als in anderen Branchen. Ursächlich hierfür ist vor allem die Tatsache, daß "Kosten und Preisverlauf in der Hotellerie notorisch entgegengesetzt"⁵⁾ sind. "Die

1) Lechner, K., Die Preisdifferenzierung bei verbundenen Transportdiensten, a. a. O., S. 50.

2) Illetschko, L., Transportbetriebswirtschaftslehre, Wien - New York 1966, S. 138.

3) Faßbender, W., Betriebsindividuelle Kostenerfassung und Kostenauswertung, Frankfurt a. M. 1964, S. 24; vgl. hierzu auch Lehmann, M., Industriekalkulation, a. a. O., S. 218 ff.; Riebel, P., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, a. a. O., S. 11; Schmalenbach, E., Kostenrechnung und Preispolitik, a. a. O., S. 481 ff.

4) Lechner, K., Die Preisdifferenzierung bei verbundenen Transportdiensten, a. a. O., S. 50.

5) Lissok, H., Hotelpreise, a. a. O., S. 30.

saisonale Kosten- und Preisentwicklung im Hotelbetrieb erfolgt diametral entgegengesetzt." ¹⁾

Unter Kostenaspekten müßte der Hoteller bei geringer Auslastung des Betriebes den verbleibenden Gästen einen relativ hohen Preis berechnen, ebenso bei hoher Auslastung einen relativ niedrigen Preis, da dann der Stückkostenverlauf degressiv ist. Tatsächlich erzwingt der Markt bei geringer Nachfrage, wenn die Kosten je Leistungseinheit steigen, eine Senkung des Preises; ²⁾ Der Hotelbetrieb muß gerade dann die Preise reduzieren, wenn die Kosten pro Leistungseinheit (Übernachtung) wegen der rückläufigen Frequenz steigen. Andererseits gestattet der Markt bei großer Nachfrage, wenn die Stückkosten sinken, eine Erhöhung des Preises. ³⁾ "Dem Grundsatz, daß die Kosten den Preis zu bestimmen haben, wird also selten nachgelebt werden können." ⁴⁾

Hinzu kommt, daß die seit Jahrzehnten in der Hotellerie übliche Preispolitik "zur Bildung von Gewohnheitspreisen (führte), welche zu den Leistungskosten in keiner direkten Beziehung stehen; dies nicht zuletzt, weil die Hotels sich bei der Preisstellung weder auf eine Kostenstellen- noch auf eine Kostenträgerrechnung stützen konnten." ⁵⁾

Aus diesen Gründen verzichteten viele Hotellers von vornherein auf eine exakte Kostenrechnung für die Bestimmung des Übernachtungspreises. Die Tatsache, daß effektiv gestellte, weil marktgerecht, und kostenrechnerisch ermittelte

1) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 73.

2) Vgl. Streiff, R., Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe, a.a.O., S. 30.

3) Vgl. ebenda, S. 30.

4) Ebenda, S. 88.

5) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 73.

Preisforderung so gut wie nie übereinstimmen, ist eine Ursache dafür, "daß die Preiskalkulation im Hotelbetrieb ein seltener Gast ist."¹⁾ Dies gilt nicht nur für kleine und mittlere, sondern vielfach auch für größere Betriebe.²⁾

Die vorangegangenen Ausführungen sollten zeigen, daß die Kostenrechnung nicht in der Lage ist, einen Angebotspreis zu ermitteln. Das Verhältnis von Selbstkostenrechnung und Preisermittlung charakterisiert Münch folgendermaßen: "Die Selbstkostenrechnung ist eine rein rechnerische Tätigkeit, die Preisermittlung dagegen verlangt außerdem instinktive Anpassungsfähigkeit."³⁾

Die Bedeutung der Kostenrechnung liegt daher weniger in der Festlegung des Angebotspreises als vielmehr in der Überprüfung, ob der nachfragegerechte Preis kostenmäßig vertretbar ist. Zur Ermittlung des hierfür notwendigen Durchschnittspreises genügt in der Regel die einfache Divisionsrechnung. Kompliziertere Verfahren zur Bestimmung der Selbstkosten der Beherbergungsleistung erhöhen den Informationswert der Vollkostenrechnung für preispolitische Entscheidungen nur gering, da in keinem Fall "Preise direkt kalkuliert werden können."⁴⁾

Die Selbstkosten können nur der Ausgangspunkt, eine "provisorische Orientierungsmöglichkeit"⁵⁾ sein, "da sie sich wegen ihrer Abhängigkeit vom Nutzungsgrad und den sich durch die Leistungsvielfalt ergebenden Zurechnungsschwierigkeiten einer exakten Ermittlung weitgehend entziehen."⁶⁾ Deshalb

1) Münch, T., Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 272.

2) Vgl. ebenda, S. 272.

3) Ebenda, S. 274.

4) Lissok, H., Hotelpreise, a. a. O., S. 30.

5) Frimmel, R., Probleme und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung in der Hotellerie, a. a. O., S. 143.

6) Holzinger, H., Zur Hotelbeschaffungspolitik des Reiseveranstalters, a. a. O., S. 84.

kann der Kostenstandpunkt "meist nur langfristig durchgesetzt werden, denn bei allen preispolitischen Maßnahmen handelt es sich primär um die Sicherung des optimalen Zusammenspiels von Angebot und Nachfrage."¹⁾

Die starken Nachfrageschwankungen bewirken, daß der Teilkostenrechnung als Hilfe für preispolitische Entscheidungen eine größere Bedeutung zukommt. Zwar ist die Teilkostenrechnung nicht in der Lage, sämtliche Preisuntergrenzen zu bestimmen, wie die Darstellung der für die Hotellerie typischen "imageorientierten" Preisuntergrenze zeigte, doch kann durch die Errechnung der absoluten Preisuntergrenze der preispolitische Spielraum nach unten genauer ermittelt werden.

In dieser Abgrenzung des preispolitischen Aktionsraumes liegt eine der Hauptaufgaben der Kostenrechnung für preispolitische Entscheidungen des Hotels. Eine Abgrenzung des preispolitischen Spielraums nach oben, also die Bestimmung von Preisobergrenzen, kann von keinem Kostenrechnungsverfahren bewerkstelligt werden.

Der Kostenrechnung werden somit für die Zwecke der Preisbildung die Aufgaben zugewiesen, die ihr eigentlich zukommen, nämlich die der "Orientierung wie der Kontrolle."²⁾ "Die Kostenrechnung behält ... ihre Bedeutung, jedoch nicht als Preisbasis, sondern zur Ermittlung der wirtschaftlichen Konsequenzen einer marktorientierten Preisbildung (Kontrolle und Führungsmittel)".³⁾ Denn eine rein kostenorientierte Preispolitik ließe auch die immateriellen Faktoren unberücksichtigt, die erst durch die Einbeziehung der verschiedenen Nutzenschätzungen preispolitisch genutzt werden können.

-
- 1) Frimmel, R., Probleme und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung in der Hotellerie, a. a. O., S. 143.
 - 2) Oettle, K., Grundlagen und Systeme des betrieblichen Rechnungswesens, Sonderdruck aus "Zentralheft 1967", hrsg. von der Studienstiftung der Verwaltungsleiter deutscher Krankenanstalten e. V., Kulmbach o. J., S. 11.
 - 3) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a. a. O., S. 125.

Nachdem in diesem Kapitel versucht wurde, den preispolitischen Spielraum des Hotels näher einzugrenzen, soll im folgenden untersucht werden, nach welchen Kriterien der Hotelbetrieb innerhalb dieses preispolitischen Aktionsraums agiert.

E. DIE GESTALTUNG DES PREISPOLITISCHEN AKTIONSRAUMS DURCH DEN EINSATZ DER PREISDIFFERENZIERUNG

Nachdem in den vorangegangenen Ausführungen zu zeigen versucht wurde, daß Hotelbetriebe innerhalb des monopolistischen Bereichs in der Lage sind, eine eigenständige Preispolitik zu betreiben, und im Anschluß daran untersucht wurde, welche Faktoren die Grenzen des preispolitischen Aktionsraums bestimmen, soll nun aufgezeigt werden, nach welchen Gesichtspunkten Hotelbetriebe diesen preispolitischen Rahmen gestalten. Die Ausfüllung dieses Rahmens erfolgt mit Hilfe der sog. Preisdifferenzierung. Zunächst soll der Begriff der Preisdifferenzierung unter Berücksichtigung seiner besonderen Merkmale im Hotelbetrieb dargestellt werden.

I. Begriff und Merkmale der Preisdifferenzierung im Hotel

Nach Gutenberg ist Preisdifferenzierung auf unvollkommenen Märkten grundsätzlich möglich, da jedes Unternehmen einen monopolistischen Spielraum besitzt.¹⁾ Preisdifferenzierung liegt dann vor, "wenn ein Unternehmer seinen Kunden Güter gleicher Art zu verschiedenen Preisen verkauft."²⁾

Im Rahmen der Preisdifferenzierung geht es somit um die Frage, welcher Preis der jeweils unterschiedlichen Elastizität auf den verschiedenen Teilmärkten gerecht werden kann. Das Hotel versucht durch differenzierte Preise zusätzliche Nachfrage auf sich zu ziehen, "um durch verbesserte Auslastung Kostendegression zu erzielen."³⁾

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, a.a.O., 11. Aufl., S. 335 ff.; vgl. hierzu auch Stackelberg, H. v., Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, a.a.O., S. 221 ff.

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a.a.O., S. 335.

3) Lechner, K., Verkehrsbetriebslehre, Stuttgart 1963, S. 48.

Im Fremdenverkehr wird mit dem Begriff Preisdifferenzierung meist die Vorstellung eines "Preisnachlasses" verbunden.¹⁾ Preisdifferenzierung bedeutet jedoch vielmehr, "daß durch verschieden hohe Preisstellung auf die Nachfrage eingewirkt werden soll."²⁾ Mit Hilfe differenzierter Preise versucht der Hotelier einerseits, die über dem Einheitspreis liegenden Preiswilligkeiten durch entsprechend höhere Preise auszunutzen, andererseits die darunter liegenden, also die latente Nachfrage, die bei "normalen" Preisen fernbliebe, durch Vorzugspreise zu erschließen.³⁾

Charakteristisch für viele Formen der Preisdifferenzierung im Hotel ist die Tatsache, daß teilweise Qualitätsvariationen mit Preisänderungen einhergehen. Insbesondere Preissenkungen werden vielfach bewußt oder unbewußt mit Produktdifferenzierungen "gerechtfertigt".⁴⁾ Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn in einem Hotel während der preisgünstigen Nebensaison die Hotelbar geschlossen ist, die Tanzkapelle ihre freien Tage nimmt, das Hallenbad einer Reinigung unterzogen wird und dergleichen mehr.

Daneben fehlen möglicherweise eine Reihe immaterieller Faktoren. Der Gast findet beispielsweise in der Außersaison nur geringe Möglichkeiten vor, im Hotel Kontakte zu schließen, oder ungünstige Schneelage, geringe Wassertemperatur des Meeres oder schlechtes Wetter behindern seinen Aufenthalt.⁵⁾

Es stellt sich dann die Frage, ob aufgrund dieser Leistungsunterschiede zwischen Hoch- und Außersaison überhaupt noch von "echter" Preisdifferenzierung gesprochen werden kann.

1) Vgl. Gugg, E., Saisonverlängerung, a.a.O., S. 18.

2) Ebenda, S. 18.

3) Vgl. Kremslehner, P., Preispolitik, a.a.O., S. 174.

4) Lange, M., Preisbildung bei neuen Produkten, a.a.O., S. 169.

5) Vgl. insbesondere S. 276 ff. dieser Arbeit.

Nach Gutenberg kann immer dann von Preisdifferenzierung gesprochen werden, wenn die Qualitäts- und Kostenunterschiede geringer sind als die Preisunterschiede.¹⁾ Nur der Teil des differenzierten Preises kann als echte Preisdifferenzierung betrachtet werden, der über die Einsparung von Kosten hinausgeht.

Dennoch kann im Hotelbetrieb das Entstehen von Kosten nur bedingt als Kriterium von Leistungsunterschieden betrachtet werden. Die Leistung des Hotels besteht vornehmlich aus immateriellen Faktoren, welche nicht oder nur zum Teil als Kostenfaktor erscheinen, deren Vorhandensein oder Fehlen jedoch bedeutende Qualitätsunterschiede zur Folge hat.

Der Gast hat zwar vielfach in der Nebensaison nur einen geringeren Übernachtungspreis zu entrichten, findet aber eine andere Atmosphäre als in der Hochsaison vor. "Der Gast - und dessen Wertschätzung ist maßgebend - bewertet einen Hotelaufenthalt während und außerhalb der Saison auch bei genau gleicher Leistung des Hotels nicht gleich."²⁾ Das Hotel spart durch das Nichtvorhandensein derartiger immaterieller Faktoren keine Kosten ein, der Gast empfindet jedoch die objektiv gleiche Hotelleistung zu verschiedenen Zeitpunkten als ungleich.

Bei der weiteren Betrachtung der Preisdifferenzierung kann jedoch nur das Kostenkriterium berücksichtigt werden. Von Preisdifferenzierung soll also dann gesprochen werden, wenn sich die zu unterschiedlichen Preisen angebotenen Leistungen in ihrer Art gleichen, auch wenn sie qualitativ geringfügig voneinander abweichen, diese Abweichungen jedoch nicht auf Kostenunterschieden beruhen.

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., a. a. O., S. 335; vgl. hierzu auch Krügel, H., Preisdifferenzierung, Diss. Berlin 1936, S. 36 sowie Michalski, K., Prinzip der Preisdifferenzierung, Marburg 1932, S. 16.

2) Nold, G., Angebotspreis, a. a. O., S. 82.

Bevor die verschiedenen Formen der Preisdifferenzierung von Hotels näher untersucht werden, sollen zunächst die Voraussetzungen der praktischen Durchführung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen dargestellt werden.

II. Voraussetzungen für die Durchführung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen

1. Ableitung individueller Preis-Absatz-Funktionen

Für die Durchführung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen ist es erforderlich, daß der Hoteller auf jedem Teilmarkt um die Wirkung von Preisänderungen auf die Nachfrage nach seinen Leistungen Bescheid weiß, d. h. es sind Überlegungen hinsichtlich der individuellen Preis-Absatz-Funktion anzustellen. Die Preis-Absatz-Funktion ist eine "für den einzelnen Anbieter definierte funktionale Beziehung zwischen Preis und abgesetzter Menge eines Gutes." ¹⁾ Es gilt eine möglichst optimale Preis/Mengen-Kombination zu finden.

Die Ableitung exakter Preis-Absatz-Funktionen scheitert jedoch in der Regel an der unvollständigen Markttransparenz des Hoteliers, der weder den Gesamtnachfrageverlauf kennt noch die Reaktionen seiner individuellen Nachfrage auf Preisänderungen abschätzen kann. "Besonders bei der traditionellen atomistischen Nachfragestruktur nach Hotelleistungen (Individualtourismus) ist es äußerst schwierig vorauszusagen, welche Gäste- und Logienächtezahlen bei bestimmten Preisen erwartet werden dürfen." ²⁾

Wenn die Nachfrage des Hotels vornehmlich aus einigen Großabnehmern (Reisebüros, Firmen, Fluggesellschaften etc.) besteht, lassen sich die mengen-

1) Geigant, F., Sobotka, D., Westphal, H. (Hrsg.), Lexikon der Volkswirtschaft, München 1975, S. 384.

2) Keller, F., Preispolitik, a. a. O., S. 68.

mäßigen Konsequenzen preispolitischer Maßnahmen genauer vorhersehen. Auch bei der festen Vermietung der Hotelkapazitäten für bestimmte Zeitperioden (sogenannte Allotment-Verträge) erfährt die Planung der bei verschiedenen Preisen absetzbaren Leistungen bessere Grundlagen.¹⁾

Die Schwierigkeiten der Ableitung individueller Preis-Absatz-Funktionen resultieren vor allem aus den geringen Möglichkeiten, mit Hilfe der Marktforschung mögliche Reaktionen der Gäste auf Preisänderungen zu ermitteln. Auf die weitgehende Untauglichkeit der primären Marktforschung für Hotelbetriebe wurde bereits hingewiesen.²⁾ Daher müssen vornehmlich sekundär-statistische Verfahren herangezogen werden, wenngleich nicht gänzlich auf primär-statistische Untersuchungen verzichtet werden kann.

Vor allem durch die Gegenüberstellung von Zeitreihen über die Preis- und Umsatzentwicklung kann versucht werden, Preis-Absatz-Funktionen zu ermitteln.³⁾ Allerdings läßt sich mit diesem Verfahren nicht ersehen, inwieweit störende Einflüsse im betrieblichen oder marktlichen Bereich die Zeitreihen beeinflussen.⁴⁾ Selbst wenn die Umsatzentwicklung in der Vergangenheit primär auf Preisänderungen zurückzuführen war, kann der Hoteller nicht davon ausgehen, daß auch in der Zukunft die Nachfrage sich ähnlich verhalten wird.

Deshalb ist es notwendig, die sekundär-statistischen Verfahren durch primär-statistische Untersuchungen zu ergänzen. In der Hotellerie ist allerdings nur das Instrument der "Expertenbefragung"⁵⁾ anwendbar, indem der Hoteller

1) Vgl. Keller, F., Preispolitik, a.a.O., S. 68.

2) Vgl. S. 200 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. hierzu Bombach, G., Ökonometrie, in: Wirtschafts-Lexikon, 2. Bd., hrsg. von R. u. H. Sellien, Wiesbaden 1971, Sp. 535 ff.

4) Vgl. Jacobs, A. und M., Die Berechnung der Mehrnachfrage, Köln/Opladen 1965, S. 12.

5) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 526 sowie S. 529.

das Empfangspersonal, welches unmittelbar mit dem "Verkauf" von Übernachtungsleistungen betraut ist, hinsichtlich der Reaktionen der verschiedenen Gästegruppen auf alternative Preise befragt. Der auch in großen Hotelbetrieben relativ kleine Kreis an "Experten" und deren weitgehend subjektive Beurteilung beschränken den Wert dieses Verfahrens erheblich. Dennoch ist es nahezu die einzige Möglichkeit, Preiswilligkeiten der Nachfrage zu ermitteln.

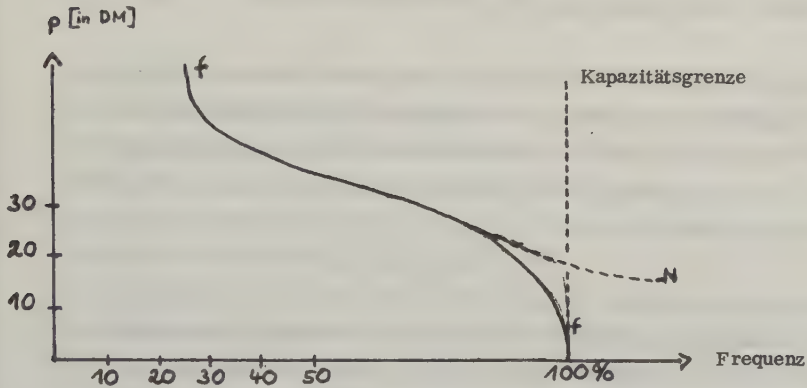
Diese praktischen Probleme bei der Ermittlung individueller Preis-Absatz-Funktionen, welche zwangsläufig nur angedeutet werden konnten, bewirken, daß der Verlauf dieser Funktion immer nur hypothetischen Charakter aufweist. Ungeachtet dieser Schwierigkeiten ist es jedoch erforderlich, daß der Durchführung preispolitischer Maßnahmen Überlegungen hinsichtlich möglicher Reaktionen der Nachfrage vorausgehen. Vor allem sind Überlegungen anzustellen, ob sich die Nachfrage typisch oder atypisch bei Preisänderungen des Hotels verhält. Zunächst sollen typische Preis-Absatz-Funktionen untersucht werden.

a) Preis-Absatz-Funktionen mit typischem Verlauf

Die einzelnen Punkte auf der in Abb. 4 dargestellten Preis-Absatz-Funktion beantworten die Frage, welche Kapazitätsauslastung bei alternativen Preisen zu erwarten ist. Der Hotelier sieht sich einem normalen Verlauf der Preis-Absatz-Funktion gegenüber, wenn die vom Betrieb absetzbaren Mengen in einem direkten Zusammenhang mit den geforderten Preisen stehen und der Satz gilt: Je höher der Preis, desto kleiner die absetzbare Menge und umgekehrt. Dieser Effekt wird auch als "Preiseffekt" bezeichnet.

Nach Klaus Walterspiel fallen typische Preis-Absatz-Funktionen im Hotelbe-

Abb. 4: Preis-Absatz-Funktion mit typischem Verlauf



wobei

p = Preis

f = Preis-Absatz-Funktion

N = Nachfragekurve

Quelle: Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 124.

trieb "abszissenbezogen konkav".¹⁾ Dieser Verlauf beruht vor allem darauf, daß jedes Hotel von verschiedenen Gästegruppen besucht wird, die unterschiedlich auf Preisschwankungen reagieren. "Bei hoher Frequenz werden infolgedessen bereits kleine Preisänderungen relativ große Absatzschwankungen durch Anziehung bzw. Abstoßung der absatzelastischeren Gästeschichten zur Folge haben, während bei niedrigerer Frequenz die elastischen Schichten bereits ausgeschieden sind und somit größere Preisänderungen für gleiche Absatzänderungen nötig sein werden."²⁾ Da angenommen werden kann, daß nachfrageärmere Zeiten durch eine höhere Elastizität gekennzeichnet sind als

1) Vgl. Walterspiel, K., Kostenrechnung, a. a. O., S. 124.

2) Ebenda, S. 125.

Zeiten stärkerer Nachfrage, ist es für das Hotel erforderlich, die Preise zu senken, wenn die Nachfrage gering ist.¹⁾

Weitere Aussagen zum Verlauf typischer Preis-Absatz-Funktionen im Beherbergungsbetrieb können nur schwerlich getroffen werden. Dennoch darf unserer Auffassung nach ein relativ steiler Kurvenverlauf angenommen werden, der zum Ausdruck bringt, daß die Nachfrage relativ unelastisch auf Preisänderungen reagiert.²⁾

Auch die folgenden Untersuchungen werden zeigen, daß verhältnismäßig hohe Preisänderungen notwendig sind, um Nachfrageverschiebungen zu bewirken. Darüber hinaus wird der Erfolg differenzierter Preise von den befragten Hoteliers nur verhältnismäßig gering eingeschätzt.³⁾

Es kann jedoch keineswegs für sämtliche Nachfragegruppen der mit der typischen Preis-Absatz-Funktion zum Ausdruck gebrachte Zusammenhang zwischen Höhe der Preisforderung und Inanspruchnahme der Hotelleistungen unterstellt werden. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, muß bisweilen von entgegengesetzten Reaktionen ausgegangen werden.

b) Preis-Absatz-Funktionen mit atypischem Verlauf

Bei der Beurteilung der Nachfragereaktionen ist auch "der Unsicherheitsfaktor des Irrationalen ausschlaggebend in Rechnung zu setzen."⁴⁾ Bisweilen kann der Hotelier nicht von "typischen" Reaktionen der Nachfrage auf Preisänderungen ausgehen, sondern vielmehr muß er damit rechnen, daß unter gewis-

1) Vgl. Franz, J., Labilität der Nachfrage, a. a. O., S. 157.

2) Vgl. die früheren Ausführungen über die Elastizität der betriebsindividuellen Nachfrage, S. 104 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. S. 282 dieser Arbeit.

4) Hunziker, W., Krapf, K., Allgemeine Fremdenverkehrslehre, a. a. O., S. 257.

sen Umständen mit steigenden Preisen die Nachfrage nach Hotelleistungen zunimmt bzw. mit sinkenden Preisen die Nachfrage zurückgeht.

Insbesondere Leibenstein befaßt sich in Anlehnung an die Ausführungen Veblens¹⁾ über den Prestigewert hoher Preise mit dieser Erscheinung, die er als "Veblen-Effekt" bezeichnet.²⁾ Der Veblen-Effekt zeigt, "das Ausmaß, in dem die Nachfrage nach einem Gut infolge der Tatsache abnimmt, daß auch andere das Gut konsumieren (bzw. ihren Konsum dieses Gutes steigern). Darin drückt sich das Streben nach Exklusivität aus."³⁾

"Der heutige Mensch versucht den Wert seiner Persönlichkeit durch die Art und Weise seines Verbrauchs darzustellen."⁴⁾ Möglicherweise verlagert sich in Zukunft die Suche nach Statussymbolen auf dafür geeignete Dienstleistungen, nachdem viele Sachgüter in dieser Hinsicht an Wirkung eingebüßt haben.⁵⁾ Da der Konsum des Gutes "Hotelleistung" in aller Öffentlichkeit stattfindet, wird der Aufenthalt in einem Hotelbetrieb von einem Teil der Nachfrage vornehmlich aus Gründen des Prestigegewinns vorgenommen. Ein Teil des Publikums möchte dokumentieren, daß es sich leisten kann, in einem Luxushotel zu übernachten; "die finanzielle Überlegenheit soll durch die Nichtbeachtung des Preises demonstriert werden."⁶⁾ Unter Prestigeaspekten ist der Nutzen eines Aufenthalts für den Gast um so größer, je höher der Übernachtungspreis ist.

1) Vgl. Veblen, T., Theorie der feinen Leute, Köln/Berlin o.J., S. 157 ff.

2) Leibenstein, H., Bandwagon, Snob- and Vebleneffect in the theory of consumers demand, Quarterly Journal of Economics, 44 (1950), Cambridge, Mass. - Deutsche Veröffentlichung in: Konsum und Nachfrage, Köln und Berlin 1966, S. 248 ff. (im folgenden zitiert als: "Vebleneffekt").

3) Ebenda, S. 236.

4) Habisreiter, H., Konkurrenz und Kooperation, Berlin 1959, S. 75.

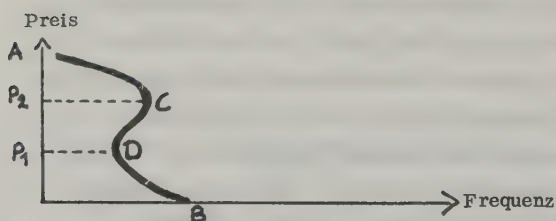
5) Vgl. Berekoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, a.a.O., S. 69.

6) Petermann, G., Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963, S. 65.

Wird der Preis gesenkt, um das Gut einer breiteren Verbraucherschicht zugänglich zu machen, gehen gleichzeitig Teile des Prestigewerts verloren und damit auch ein Teil der prestigesusuchenden Nachfrage. Hohe Preise wirken attraktiv und werbend auf Gäste, die sich etwas besonderes leisten wollen. Durch Preissenkungen sehen sie sich um ihren Geltungsnutzen gebracht und werden sich einem Konkurrenzbetrieb zuwenden. Umgekehrt reagiert ein Teil der Nachfrage auf Preiserhöhungen mit steigendem Konsum.¹⁾

Unterstellt man das Vorhandensein derartiger Nachfragetendenzen, so darf trotzdem nicht von einer ausschließlich positiven Steigung der Nachfragekurve ausgegangen werden. Auch bei sehr preisindifferentem Nachfrageverhalten steht der Snobeffekt in Konkurrenz mit dem "Preiseffekt".

Abb. 5: Preis-Absatz-Funktion mit atypischem Verlauf



Quelle: Leibenstein, H., Vebleneffekt, a.a.O., S. 250.

- 1) Amerikanische Reiseveranstalter machten die Beobachtung, daß die Nachfrage nach Europareisen 1973 um 5 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen war, obwohl im gleichen Zeitraum "die Transatlantikflugtarife um 6 %, die Kosten für den Landeaufenthalt in Europa um rund 20 % gestiegen waren." Dieses irrationale Verhalten des amerikanischen Mittelstandes erklären sich die Reisebüros folgendermaßen: Weil Europa jetzt teuer ist, will niemand zugeben, daß er sich eine solche Reise nicht leisten kann. Deshalb ist auf der Prestige-Skala der Stellenwert einer Urlaubsreise nach Europa weit nach oben geklettert. Eine Europareise vermittelt wieder Exklusivität. (Vgl. o.V., Kommen die Amerikaner im Herbst?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 30, 28. Juli 1973, S. 1.)

In dem Teil der Kurve, in dem der Preiseffekt den Veblen-Effekt übertrifft, ist die Kurvensteigung "typisch", also negativ. Der Veblen-Effekt kann jedoch in seiner Gesamtwirkung niemals so stark werden, daß er den Preiseffekt kompensiert, wenngleich er die Nachfrage insgesamt unelastischer werden läßt.¹⁾

Bei dem von Leibenstein unterstellten Kurvenverlauf²⁾ ist der Prestigeeffekt bis zum Preisniveau p_1 gering; deshalb übertrifft der Preiseffekt den Veblen-Effekt im unteren Teil AB. Erst bei Erreichen von D beginnt der Veblen-Effekt einzusetzen. Die Steigung der Kurve wird positiv, d. h. mit steigendem Preis erhöht sich der Absatz bzw. ein Senken des Preisniveaus hat einen Rückgang der Nachfrage zur Folge. Im Punkte C schließlich hat der Preis eine Höhe erreicht, bei der sich der Preiseffekt wieder durchzusetzen beginnt; der Gast ist dann nicht mehr bereit, den Prestigegewinn mit einem Preis von p_2 oder höher zu bezahlen.

In Hotelbetrieben niedrigerer Kategorie kann in der Regel davon ausgegangen werden, daß die Preis-Absatz-Funktion den Verlauf von BD aufweist. Denn diese Hotels werden vom Gast ausschließlich zum Zwecke der Übernachtung aufgesucht. Somit ist dieses irrationale Verhalten in weit geringerem Umfang zu beobachten als in Betrieben, in denen der Gast vornehmlich Prestigegewinne erwartet. Deshalb darf angenommen werden, daß die Preis-Absatzfunktion in Hotels der Luxuskategorie für zumindest einen Teil der Nachfrage den Verlauf von DC hat.

Hierbei handelt es sich nicht nur um den kleinen Kreis von Snobs, der grundsätzlich das teuerste Hotel am Platze aufsucht. Vielmehr dürfte der Großteil

1) Vgl. Leibenstein, H., Vebleneffekt, a. a. O., S. 240 f.

2) Vgl. ebenda, S. 250.

der Gäste in dem Besuch eines guten Hotels einen Prestigegewinn erwarten und folglich jene irrationale Reaktion auf Preisänderungen zeigen, die die betriebswirtschaftliche Literatur als Veblen- oder Snob-Effekt bezeichnet.

Wann im Einzelfall die Wendepunkte C und D erreicht sind, hängt vor allem vom Standard des Hotels ab. Je exklusiver der Gästekreis des Hotels ist, desto mehr ist der Snob-Effekt seitens des Hotellers bei Preisdifferenzierungsmaßnahmen zu berücksichtigen. An einer Aktivierung des Veblen-Effekts ist das Hotel natürlich interessiert, da dadurch der preispolitische Spielraum erheblich vergrößert wird. Der Veblen-Effekt kann vor allem durch den systematischen Aufbau von Prestigewerten, beispielsweise durch imageorientierte Werbung, aktiviert werden.¹⁾

Festzuhalten bleibt, daß verschiedene Nachfragegruppen durchaus unterschiedlich auf Preisänderungen des Hotelbetriebes reagieren. Hierauf beruht letztlich die differenzierte Preisstellung der meisten Hotels.

Für den Hotelier genügt es jedoch nicht, nur die Reaktion der einzelnen Nachfragesegmente zu kennen, er muß auch danach trachten, daß die verschiedenen Nachfragegruppen, von denen für eine weitgehend ähnliche Leistung teilweise sehr unterschiedliche Preise gefordert werden, nicht miteinander in Berührung kommen. Inwieweit diese Forderung in der Hotellerie durchführbar ist, soll im folgenden untersucht werden.

1) Vgl. hierzu auch S. 260 ff. dieser Arbeit.

2. Teilung und Isolierung der Teilmärkte

Eine weitere Voraussetzung für die Durchführung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen ist die Spaltung des Gesamtmarktes in unabhängige Teilmärkte,¹⁾ auf denen das Hotel unterschiedliche Preise für weitgehend identische Leistungen erzielen kann. Eine völlige Trennung der Teilmärkte ist im Hotelbetrieb jedoch in der Regel nicht möglich.²⁾ Denn die Forderung, "den Markt so aufzuspalten, daß ... eine Kommunikation zwischen den Teilmärkten ausgeschlossen ist"³⁾, gestaltet sich in der Hotellerie äußerst problematisch.

Hierbei ist zu unterscheiden, ob es sich um die Isolierung zeitlicher Teilmärkte (z.B. Hochsaison-, Nebensaisonmarkt) oder um die Trennung sog. Leistungsträgermärkte (z.B. Markt für Einzelreisende, Markt für Gruppenreisende) handelt.

Bisweilen grenzen sich die Teilmärkte von selbst klar voneinander ab. Dieser Fall ist beispielsweise im typischen (Zwei-)Saisonhotel gegeben, in dem zwischen der Sommer- und Wintersaison der Betrieb geschlossen ist und durch die sog. "Übergangszeit" gewissermaßen automatisch eine strikte Trennung der Teilmärkte erfolgt. Der Wintergast in St. Moritz wird keinen Anstoß daran nehmen, im gleichen Hotel für dasselbe Zimmer einen höheren Übernachtungspreis entrichten zu müssen als der Sommergast.

Probleme treten jedoch immer dann auf, wenn verschiedene Teilmärkte miteinander in Berührung kommen, sei es, daß zeitliche Teilmärkte ineinander

1) Vgl. hierzu Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1963, S. 332; Schmid, L., Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformlehre und der Verhaltensweise, a.a.O., S. 57.

2) Vgl. Kremslehner, P., Preispolitik, a.a.O., S. 9.

3) Ellinghaus, U., Die Grundlagen der Theorie der Preisdifferenzierung, Tübingen 1964, S. 189.

übergehen, sei es, daß Gäste verschiedener Teilmärkte, denen unterschiedliche Preise berechnet werden, aufeinander treffen.

Bei der Trennung zeitlicher Teilmärkte tritt vor allem das Problem auf, daß es sich bei einer Belebung der Vor-, Nach- oder Zwischensaison möglicherweise lediglich um eine Verschiebung der Nachfrage von der Hauptsaison in die unmittelbar angrenzende Nebensaison handelt.

Da hier keine scharfe Trennung durch die Existenz zweier voneinander unabhängiger Saisons erfolgt, besteht die Gefahr, daß die Nachfrage insgesamt konstant bleibt, der Betrieb also Nachfragegewinne in der Außersaison (zu niedrigeren Preisen) mit Nachfrageverlusten in der Hochsaison (zu hohen Preisen) "bezahlen" muß. Derartige Verlagerungen der Nachfrage sind insbesondere in der Schweizer Hotellerie beobachtet worden.¹⁾

Das Problem könnte gelöst werden, indem man die Hochsaisonpreise so lange gelten läßt, bis tatsächlich niemand mehr seinen Urlaub des Preises wegen verschiebt. Dem steht jedoch die Forderung gegenüber, Außersaisonpreise umgehend an die Hochsaison anzuschließen, um eine Verlängerung der Saison zu erreichen.²⁾

Unter dem Aspekt der Isolierung verschiedener Teilmärkte stellen auch günstige Wochenendangebote, wie sie bisweilen in der Stadthotellerie angeboten werden, ein Problem dar. Denn hier erhebt sich die Frage, ob dem Gast, der einen längeren Zeitraum im Hotel wohnt, ebenfalls am Wochenende der niedrigere Preis zu berechnen ist. Handelt es sich bei diesem Wochenendangebot nicht um ein Leistungspaket, das neben dem Hotelaufenthalt weitere Leistungen enthält, wodurch also der reduzierte Übernachtungspreis nicht ersichtlich ist, sondern lediglich um einen Nachlaß auf den normalen Zimmer-

1) Vgl. Keller, F., Preispolitik, a.a.O., S. 83.

2) Siehe S. 237 f. dieser Arbeit.

preis, so wird es unumgänglich sein, dem länger verweilenden Gast in gleicher Weise preislich entgegenzukommen.

Eine andere Problematik zeigt sich bei der Isolierung sogenannter Leistungsträgermärkte. Hier geht es um die Frage, ob und wie verhindert werden kann, daß verschiedene Gästegruppen, denen für weitgehend identische Leistungen unterschiedliche Preise berechnet wurden, nicht miteinander Kontakt aufnehmen. Zwischen den Gästen müssen "Schränken"¹⁾ bestehen, die eine "Kommunikation zwischen den Käufergruppen"²⁾ verhindern. Dies gestaltet sich jedoch sehr problematisch, da eine strikte Trennung der Teilmärkte, die beispielsweise Aufenthaltsräume nur für bestimmte Nachfragegruppen vorsieht, in der Regel nicht durchgeführt werden kann.

Der Hotelbetrieb, der einem Gast ein Zimmer zu einem sehr niedrigen Preis vermietet, kann deshalb nicht verhindern, daß dieser Gast mit einem anderen Kunden, der einen wesentlich höheren Preis zu entrichten hat, in Berührung kommt. Tritt im Laufe eines Gesprächs der Preisunterschied zu Tage, führt dies zur Verärgerung des Gastes, der den höheren Preis zu bezahlen hat.

Die Verständigung der Gäste untereinander kann vor allem in der Ferienhotellerie nicht unterbunden werden, "wo der längere Aufenthalt und die vielfach gemeinsamen Interessen des Gästekreises zu einem intensiveren Kontakt führen."³⁾

Aus diesem Grunde räumen viele Hotelbetriebe nur sog. "Einnächtiger" Preisnachlässe ein, wobei diese Sonderpreise in vielen Häusern erst ab 20 Uhr

1) Wessels, T., Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 2, Volkswirtschaft, Köln und Opladen 1959, S. 979.

2) Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, a. a. O., S. 144.

3) Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 156.

gewährt werden.¹⁾ Dem liegt die Überlegung zugrunde, daß sich zwar auch in diesem Falle eine Kommunikation des Durchreisenden mit den übrigen Gästen des Hotels nicht völlig ausschließen lasse, daß jedoch die Gefahr einer Verständigung erfahrungsgemäß gering ist.

Eine völlige Isolierung verschiedener Teilmärkte scheitert auch daran, daß viele Gäste zu verschiedenen Zeitpunkten dem Hotel als Vertreter unterschiedlicher Teilmärkte gegenüber treten. Beispielsweise wird einem Gast, der sich unangemeldet nach 20 Uhr um eine Übernachtungsmöglichkeit für eine Nacht bemüht, ein Übernachtungspreis genannt, der möglicherweise weit unter dem Normalpreis liegt. Dieses Preisverhalten des Hotels mag auf einer Marktsituation beruhen, in der das Hotel trotz Hochsaison an diesem Tag über eine größere Anzahl freier Zimmer verfügt, gemäß dem Prinzip der Verlustminimierung zu einem Preis anbietet, der unter den Gesamtkosten liegt.

Dem Gast, der von diesen betriebswirtschaftlichen Überlegungen des Hotels keine Kenntnis hat, erscheint dieses einmalige Angebot derartig günstig, daß er einige Tage später wieder kommt, um hier einen längeren Urlaub zu verbringen. Diesmal wird ihm jedoch der übliche Hochsaisonpreis genannt. Seine Überraschung ist verständlicherweise groß, wenn im selben Hotel zur - aus seiner Sicht - selben Zeit für dasselbe Zimmer zwei mitunter beträchtlich differierende Preise genannt werden.

In diesem Beispiel tritt derselbe Gast dem Hotel jedoch als Angehöriger zweier verschiedener Teilmärkte gegenüber, nämlich einmal auf dem Teilmarkt "Einnächtiger ab 20 Uhr", einige Tage später auf dem Teilmarkt "Urlaubsreisender in der Hochsaison". Eine Verärgerung des Gastes läßt sich nur dann vermeiden, wenn diesem bereits bei seinem ersten Besuch mitgeteilt wird, daß er für diese eine Nacht ein Zimmer zu einem Vorzugspreis erhält, der unter dem normalen Hochsaisonpreis liegt.

1) Diese Handhabung ging aus Gesprächen mit verschiedenen Hotelliers hervor.

Üblicherweise setzt sich die Nachfrage eines Hotels aus Repräsentanten verschiedener Teilmärkte zusammen, die unterschiedliche Preise zu bezahlen haben. So beherbergt in der Regel der Hotelbetrieb neben Einzelreisenden auch Reisegruppen, Tagungsteilnehmer, persönliche Freunde des Hotellers usw. zur gleichen Zeit im Haus. Diese Teilmärkte sind vielfach bereits interessenbedingt voneinander isoliert. Außerdem kann das Hotel gegebenenfalls Unterschiede in der Preisgestaltung ohne größere Schwierigkeiten dem Gast gegenüber vertreten.

Anders liegt der Fall, wenn ein Hotel eine Preispolitik betreibt, die weitgehend auf den individuellen Gast abgestellt ist. "Individuell differenzierte Preise"¹⁾ sind in der Praxis keineswegs selten. Hier ist eine Berührung der verschiedenen Teilmärkte nicht zu verhindern, da gleichsam jeder Gast einen eigenen Teilmarkt darstellt. Vor allem kann das Hotel die unterschiedliche Preisfestsetzung dem Gast gegenüber in diesem Fall nicht mehr überzeugend rechtfertigen. Ähnlich gelagert ist der Fall, wenn der Hotelbetrieb einer zu großen Zahl an Gästen Preisnachlässe einräumt. Auch hier besteht die Gefahr, die den normalen Preis zahlende Kundschaft zu verärgern.

Festzuhalten ist, daß Preisdifferenzierungen nur dann vorgenommen werden sollen, wenn gleichzeitig die Kommunikation zwischen den Vertretern der verschiedenen Teilmärkte verhindert werden kann. Sollte dies nicht möglich sein, muß der Preisunterschied gegebenenfalls auch gegenüber dem Gast vertretbar sein. Je einheitlicher und transparenter sich die Preispolitik des Hotels darstellt, desto besser ist es für seinen Ruf. Keinesfalls sollte der Gast das "Gefühl subjektiver Preisstellung"²⁾ bekommen; denn jede ungleiche Behandlung, welche vom Gast bemerkt wird, bildet eine Quelle für Friktionen. Im folgenden nun sollen die wichtigsten Formen und Zwecke der Preisdifferenzierung in der Hotellerie näher untersucht werden.

1) Lindemann, E., Markttransparenz und Preispolitik, a. a. O., S. 71.

2) Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 127.

III. Formen und Zwecke der Preisdifferenzierung

1. Zeitliche Preisdifferenzierung

Von zeitlicher Preisdifferenzierung wird gesprochen, "wenn ein Unternehmen für gleiche Leistung je nach ihrer zeitlichen Inanspruchnahme verschieden hohe Preise fordert."¹⁾ Aufgrund der großen Nachfrageschwankungen nicht nur innerhalb längerer Perioden, sondern auch an den einzelnen Wochentagen kommt dieser Form der Preisdifferenzierung im Hotel eine besondere Bedeutung zu. Zunächst soll die saisonale Preisdifferenzierung näher betrachtet werden.

a) Saisonale Preisdifferenzierung

Ein Großteil der Hotelbetriebe versucht die Auslastung der Kapazität durch das Setzen unterschiedlicher Preise in gewissen Perioden zu erhöhen. Dieser "interperiodische Ausgleich"²⁾ wird als saisonale Preisdifferenzierung bezeichnet und ist gerade für den Hotelbetrieb aufgrund der geringen Angebotselastizität einerseits, der diskontinuierlichen Nachfrage andererseits von großer Bedeutung.

Obwohl vor allem Saisonhotels "mit zeitlichen Planungsperioden, die im zeitlichen Wechsel der Natur liegen und sich über ein Jahr hinziehen"³⁾, arbeiten, ist diese Form der Preisdifferenzierung auch in der Stadthotellerie anzutreffen (siehe Tabelle 15).

1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 6. Aufl., a. a. O., S. 333.

2) Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 171.

3) Schmid, L., Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformenlehre und der Verhaltensweise, a. a. O., S. 133.

Der Grundgedanke der saisonalen Preisdifferenzierung besteht darin, durch zeitweise niedrigere Preise neue Konsumentenschichten zu erreichen, für die der Preis während der Hochsaison das entscheidende Hindernis war.¹⁾

Niedrige Preise sollen jedoch nicht nur zur vermehrten Nachfrage nach Hotelleistungen, sondern auch zur Nutzung zu bestimmten Terminen, welche allgemein nicht besonders geschätzt werden, anregen.

In der Regel gelten die reduzierten Preise für einige Wochen oder Monate im Jahr. Aus Gründen der größeren Werbewirksamkeit wiederholen sich diese Perioden in einem jahreszeitlich festen Rhythmus.

Tabelle 15: Saisonale Preisdifferenzierung

Frage: Haben Sie Vor- und Nachsaisonpreise?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
nein	20	3
ja	11	19
keine Antwort	1	-
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 7.1).

Für die saisonale Preisdifferenzierung ist die Frage des Timing von besonderer Bedeutung. Es gilt sowohl die Zeitpunkte des Beginns als auch der Beendigung der Preisdifferenzierungsmaßnahme zu bestimmen. Gugg stellt

1) Vgl. hierzu auch Lange, M., Preisbildung bei neuen Produkten, a. a. O., S. 167.

die Forderung auf, Preisdifferenzierungsmaßnahmen möglichst nahe an die eigentliche Hauptsaison anzuhängen, um einen reibungslosen Übergang von der Haupt- zur Nebensaison zu erreichen.¹⁾ "Die Preisdifferenzierungsmaßnahme muß ... in der Vorsaison zum spätest möglichen Zeitpunkt, in der Nachsaison zum frühest möglichen Zeitpunkt einsetzen."²⁾

Gegen diese Forderung spricht die Tatsache, daß es i. d. R. erforderlich ist, denjenigen Gästen, die auch ohne Preisreduzierung länger geblieben wären, ebenfalls den Preisnachlaß zu gewähren. Zudem besteht die Gefahr, daß sich die Nachfrage in unerwünschtem Ausmaß von der Hochsaison (mit hohem Preisniveau) lediglich auf die Nebensaison (mit tiefem Preisniveau) verschiebt, die Gesamtnachfrage als solche jedoch konstant bleibt. Allerdings ist diese Gefahr aufgrund der nur geringen Preiselastizität der Nachfrage verhältnismäßig klein.

Ein weiteres Problem der saisonalen Preisdifferenzierung ist die Bestimmung der Höhe des Preisnachlasses. Bei nur geringem Umfang der Preisdifferenzierung ist die akquisitorische Wirkung verhältnismäßig gering. Denn kleine preisliche Veränderungen fallen "unter den Schwellenwert der Fühlbarkeit für den Abnehmer, so daß überhaupt keine Reaktion der Nachfrage erfolgt."³⁾

Bei stark differenzierten Preisen kann zwar eine höhere Mehrnachfrage erwartet werden, aber es besteht die Gefahr, daß durch die zusätzliche Nachfrage nicht der geringere Übernachtungspreis, der in der Regel allen Gästen gewährt werden muß, kompensiert werden kann. Dennoch soll eine Preisermäßigung relativ deutlich ausfallen, um auf den Gast attraktiv zu wirken.⁴⁾

1) Vgl. Gugg, E., Saisonverlängerung, a. a. O., S. 21 ff.

2) Ebenda, S. 22.

3) Krelle, W., Preistheorie, a. a. O., S. 5.

4) Vgl. Hunziker, W., Krapf, K., Allgemeine Fremdenverkehrslehre, a. a. O., S. 294.

Erhebliche Preissenkungen sind konkurrenzmäßig möglich, da aufgrund der Tatsache, daß sämtliche Unternehmen ihre Preise senken, auch die monopolistischen Bereiche der anderen Hotels sich nach unten verschieben, so daß die "Konkurrenzneutralität"¹⁾ gewahrt bleibt.

Die absolute Höhe der Preisdifferenz hängt von der jeweiligen "Preislage"²⁾ des Hotels ab. Denn ein Preisnachlaß von DM 5, -- bei einem Übernachtungspreis von DM 100, -- ruft sicherlich eine geringere akquisitorische Wirkung hervor als dieselbe Preisreduktion bei einem Grundpreis von DM 20, --.³⁾

Trotz der Bedeutung des prozentualen Unterschiedes zwischen Basispreis und reduzierter Preisforderung bewirkt dennoch eine prozentual gleiche Preissenkung bei hohem und niedrigen Preisniveau des Hotels in der Regel nicht dieselbe akquisitorische Wirkung, da die Nachfrageelastizitäten in den verschiedenen Preiskategorien unterschiedlich hoch sind. Daher ist i. d. R. der Erfolg der saisonalen Preisdifferenzierung in Hotels der unteren Preiskategorie, deren Publikum weniger zahlungskräftig ist, größer als in Hotelbetrieben höheren Standards.⁴⁾ Allerdings ist der Erfolg der Preisdifferenzierung auch in Hotelbetrieben niedriger Kategorien aufgrund der Feriengebundenheit dieser Nachfragekreise, die ein Wahrnehmen der günstigen Preisangebote verhindert, vielfach nur gering.

Der Hotelbetrieb hat grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die saisonale Preisdifferenzierung durchzuführen. Hotelbetriebe können entweder die für die Außersaison geltenden Übernachtungspreise senken, ohne die Hochsaison-

1) Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, a. a. O., S. 94.

2) Vgl. Streiff, R., Die Preisgestaltung im Schweizerischen Hotelgewerbe, a. a. O., S. 97.

3) Vgl. Gugg, E., Saisonverlängerung, a. a. O., S. 22 f.

4) Vgl. hierzu auch Kunz, B., Zur Angebotspolitik der gastgewerblichen Unternehmung, a. a. O., S. 48.

preise zu berücksichtigen, oder versuchen, den niedrigeren Vor-, Nach- oder Zwischensaisonpreis durch Preiserhöhungen in der Hauptsaison auszugleichen.¹⁾

Tabelle 16: Methoden der saisonalen Preisdifferenzierung

Frage: Wie gehen Sie bei der Bestimmung der Außersaisonpreise vor?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
Wir gleichen den niedrigeren Vor-, Nach- oder Zwischensaisonpreis durch Preiserhöhungen in der Hauptsaison aus	2	6
Wir gehen davon aus, daß der niedrigere Preis die Nachfrage derart anregt, daß wir auf den preislichen Ausgleich verzichten können	9	8
Keine Antwort bzw. Antwort entfällt	21	8
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage (siehe Anlage II, Frage 7.3)

Die erste Möglichkeit, saisonale Preisdifferenzierung durchzuführen, besteht darin, niedrigere Vor- und Nachsaisonpreise zu setzen, ohne den Hauptsaisonpreis anzuheben.²⁾ Der Erfolg dieser Preisdifferenzierungsmaßnahme ist ausschließlich von der Mehrnachfrage abhängig, die sich zusammensetzt aus

1) Vgl. Gugg, E., Saisonverlängerung, a. a. O., S. 39 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 39 ff.

neuen Nachfragern, die das Hotel aufgrund des günstigen Preisangebots aufsuchen sowie aus Gästen, die ihren Aufenthalt aufgrund der Preisreduktion verlängern oder von vorneherein länger planen. Bei dieser Durchführungsmethode der saisonalen Preisdifferenzierung muß die durch die Preissenkung induzierte Mehrnachfrage um so größer sein, desto größer die Preisreduktion ist.

Bei der Berechnung der erforderlichen Mehrnachfrage geht man von der Erzielung gleicher Deckungsbeiträge vor und nach der Preisdifferenzierungsmaßnahme aus. Die mathematische Berechnung der hierzu erforderlichen Mehrnachfrage bei alternativen Preisreduktionen lautet dann wie folgt:¹⁾

$$\begin{aligned} x_1 p_1 - x_1 k_v &\stackrel{!}{=} x_2 p_2 - x_2 k_v \\ x_1 p_1 - x_1 k_v - x_2 p_2 + x_2 k_v &= 0 \\ x_2 (p_2 - k_v) &= x_1 (p_1 - k_v) \\ x_2 &= \frac{p_1 - k_v}{p_2 - k_v} \cdot x_1 = \frac{d_1}{d_2} \cdot x_1 \end{aligned}$$

wobei

p_1 = "Normaler" Preis

p_2 = Reduzierter Preis

k_v = Variable Kosten

x_1 = Nachfrage bei "normalem" Preis

x_2 = Erforderliche Mehrnachfrage bei reduziertem Preis

d = Deckungsbeitrag

Insbesondere bei sehr hohen Preisnachlässen ist es zweifelhaft, ob eine entsprechende Mehrnachfrage erreicht werden kann. Denn in der Regel dürfte die Nachfrageelastizität in der Hotellerie unter 1 liegen, d.h. senkt das Hotel

1) Vgl. Gugg, E., Saisonverlängerung, a.a.O., S. 29.

den Nachsaisonpreis um beispielsweise 20 %, so wird die daraus resultierende Mehrnachfrage in den seltensten Fällen 20 % erreichen. Wegen der verhältnismäßig geringen Elastizität der Nachfrage führen deshalb Betriebe bisweilen die saisonale Preisdifferenzierung durch, indem sie sich nicht ausschließlich auf eine ausreichend hohe Mehrnachfrage verlassen.

Die zweite Möglichkeit der Durchführung der saisonalen Preisdifferenzierung besteht darin, Vor- und Nachsaisonpreise einzuführen bei gleichzeitiger Anhebung des Hauptsaisonpreises.¹⁾ Das Hotel nimmt gewissermaßen eine zeitliche "Mischkalkulation" vor, die von einem im Jahresdurchschnitt erzielbaren Preis ausgeht, wobei der Hochsaisonpreis höher bzw. die Außersaisonpreise niedriger als dieser Durchschnittspreis ist. Dieser Methode liegt der Gedanke der Risikominderung zugrunde;²⁾ eine preispolitische Maßnahme soll durch eine andere abgesichert werden. Folgendes Beispiel soll diese Methode der saisonalen Preisdifferenzierung verdeutlichen:³⁾

Ein Hotel mit einer Kapazität von 100 Betten habe sechs Monate des Jahres geöffnet, also von April bis September. Die Auslastung während der Öffnungszeit (180 Tage) betrage 40 %, der durchschnittliche Übernachtungspreis DM 30,00. Bisher soll eine Preisdifferenzierung während der Öffnungszeit nicht vorgenommen worden sein.

Insgesamt werden in den sechs Monaten der Öffnungszeit 7.200 Übernachtungen gezählt. Davon entfallen 4.000 Übernachtungen auf die Monate Juli und August. Bei einem Preis von DM 30,00 für die Übernachtung wurden bisher in der ganzen Öffnungszeit Erlöse in Höhe von DM 216.000,- (7.200 Übernachtungen x DM 30,00) erzielt.

1) Voraussetzung hierfür ist, daß das Hotel noch nicht an seiner Preisobergrenze anbietet.

2) Vgl. Frimmel, R., Probleme und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung in der Hotellerie, a. a. O., S. 149.

3) Vgl. hierzu und im folgenden Gugg, E., Saisonverlängerung, a. a. O., S. 22 ff.

Nun wird im Juli und August, also zu Zeiten der Hochsaison, eine Preiserhöhung von DM 3, 00 vorgenommen. Während bisher in diesen beiden Monaten DM 120. 000, -- (4. 000 Übernachtungen x DM 30, 00) erzielt wurden, erhöht sich jetzt der Ertrag auf DM 132. 000, -- (4. 000 Übernachtungen x DM 33, 00). In den übrigen Monaten (April, Mai, Juni, September) erbrachten bisher 3.200 Übernachtungen (7.200 Übernachtungen minus 4.000 Übernachtungen) DM 86. 000, --.

Nach vorgenommener Preiserhöhung von DM 3, 00 in den Hochsaisonmonaten Juli und August brauchen, um ein gleich gutes Ergebnis zu erreichen, nur noch DM 84. 000, -- (DM 216. 000, -- minus DM 132. 000, --) erzielt werden. Nimmt man die bisher in dieser Zeit registrierten Übernachtungen in Höhe von 3.200, so können diese für DM 26, 00 (DM 84. 000, -- : 3.200 Übernachtungen) abgegeben werden.

Es entsteht hier bereits eine Preisdifferenz von Preis I (Hochsaisonpreis = DM 33, 00) zu Preis II (Außersaisonpreis = DM 26, 00) in Höhe von 26, 92 %. Selbst wenn man davon ausgeht, daß eine derartige Preisdifferenzierung in der Vor- und Nachsaison keine zusätzliche Nachfrage bringt, kann trotzdem von April bis Juni und im September ein Preisunterschied von ca. 27 % angeboten werden. Jede durch die Preisdifferenz gewonnene Übernachtung trägt darüber hinaus zusätzlich mit DM 26, 00 zur Erhöhung des Umsatzes und mit einem etwas geringeren Betrag (DM 26, 00 abzüglich variable Kosten) zur Erhöhung des Gewinns bei.

Die Höhe der Differenz von Außersaisonpreis und Hochsaisonpreis ist von zwei Faktoren abhängig, "nämlich erstens von der möglichen Erhöhung des Preises in der Hauptsaison und zweitens von der Anzahl der Übernachtungen in der Hauptsaison. Je geringer die Preiserhöhung in der Hauptsaison, desto niedriger fällt auch die Preisdifferenz aus. Das gleiche gilt, wenn die Auslastung in den Monaten der Vor- und Nachsaison hoch ist."¹⁾ Eine hohe Dif-

1) Gugg, E., Saisonverlängerung, a.a.O., S. 23.

ferenz von Preis I zu Preis II stellt ein wertvolles Werbeargument für die Belebung der Außersaison dar.

Neben der saisonalen Preisdifferenzierung ist eine weitere zeitliche Preisdifferenzierungsform für Hotelbetriebe von Bedeutung, welche die periodischen Nachfrageschwankungen im Verlauf einer Woche zum Anlaß differenzierter Preise nimmt. Deshalb soll im folgenden die Preisdifferenzierung nach Wochentagen näher untersucht werden.

b) Preisdifferenzierung nach Wochentagen

Eine weitere Form des "interperiodischen Ausgleichs"¹⁾ stellt die Preisdifferenzierung nach Wochentagen dar. Hotelbetriebe orientieren bisweilen ihre Preisstellung am kürzeren Rhythmus zwischen Werktagen und Wochenenden, um damit der unterschiedlichen Nachfrageintensität an den einzelnen Tagen der Woche gerecht werden zu können. Für bestimmte Tage gelten niedrigere bzw. höhere Übernachtungspreise als während der übrigen Woche.

Tabelle 17: Preisdifferenzierung nach Wochentagen

Frage: Haben Sie an den unterschiedlichen Tagen der Woche unterschiedliche Übernachtungspreise?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
Keine Unterschiede	16	18
an Wochenenden höhere Preise	-	4
an Wochenenden niedrigere Preise	16	-
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage (siehe Anlage II, Frage 7.2).

1) Kremslehner, P., Preispolitik, a.a.O., S. 171.

Wie Tabelle 17 zeigt, bestehen hinsichtlich der Preisdifferenzierung nach Wochentagen beträchtliche Unterschiede zwischen Stadt- und Saisonhotelbetrieben.

In der Stadthotellerie sind an den Wochenenden ermäßigte Übernachtungspreise verhältnismäßig häufig anzutreffen. Ursächlich hierfür ist eine nur geringe Kapazitätsauslastung am Wochenende, da sich die Geschäftsnachfrage vorwiegend auf die Werktage konzentriert. Das Hotel will den dadurch entstehenden Auslastungsknick durch teilweise erheblich reduzierte Übernachtungspreise abschwächen. Diese sollen sowohl den Geschäftsreisenden (möglicherweise mit seiner Familie) veranlassen, seinen Aufenthalt um das Wochenende zu verlängern, als auch touristische Nachfrage erschließen.

Vielfach wird der reduzierte Übernachtungspreis "eingepackt" in sog. "Wochenendpauschal-Angebote", die dem Gast ein komplettes Programm anbieten, welches neben der Beherbergungsleistung Verpflegung, Transport vom Heimat- zum Zielort, Stadtrundfahrt, Theaterbesuch und dergleichen mehr beinhaltet.¹⁾ Die verdeckte Preisdifferenzierung in Gestalt von Wochenendpaketen soll eine gewisse Trennung der Teilmärkte erreichen.

Aufgrund des umgekehrten Nachfrageverlaufs erhöhen Saisonhotels bisweilen an Wochenenden ihre Preise. Diese Form der zeitlichen Preisdifferenzierung wird vor allem von den Betrieben durchgeführt, deren Hauptnachfrage sich auf das Wochenende konzentriert. Es handelt sich also i. d. R. um Hotels in typischen Ausflugsorten in der Nähe von Großstädten.

Verglichen mit der bereits untersuchten saisonalen Preisdifferenzierung kommt dieser Form der zeitlichen Preisdifferenzierung nur eine verhältnismäßig geringe Bedeutung zu. Der Grund hierfür ist vor allem in der Tatsache zu

1) Vgl. z. B. das Wochenendpauschal-Angebot des Hotels Bayerischer Hof, München.

sehen, daß die erzielbare Mehrnachfrage in der Regel nicht den Verlust kompensiert, der dadurch entsteht, daß der einen längeren Aufenthalt verbringenden Nachfrage ebenfalls Preisnachlässe einzuräumen sind. ¹⁾

Neben der zeitlichen Preisdifferenzierung ist in der Hotellerie die qualitative Preisdifferenzierung besonders bedeutsam, deren Ausprägungen im folgenden näher betrachtet werden sollen.

2. Qualitative Preisdifferenzierung

Von qualitativer Preisdifferenzierung spricht man, wenn Qualität und Wert eines Gutes der Anlaß differenzierter Preisforderungen sind. Differenzierte Preisforderungen sind also zurückzuführen auf Qualitätsunterschiede, die dem Hotel entweder überhaupt keine zusätzlichen Kosten verursachen, oder bei denen der Umfang der Preisdifferenzierung die hierfür zusätzlich entstandenen Kosten übersteigt.

a) Preisdifferenzierung nach dem Verwendungszweck

Die Leistung eines Hotels besteht in der Bereitstellung sog. Übernachtungsmöglichkeiten. Inwieweit der Hotelgast die ihm zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten darüber hinaus nutzt, ob er sie also zu Schlaf-, Wohn-, Arbeits- oder sonstigen Zwecken beansprucht, ist für die Preisstellung des Hotels unerheblich.

Eine Preisdifferenzierung nach dem Verwendungszweck liegt jedoch vor, wenn das Hotel einem einzelnen Gast ein Doppelzimmer zur Verfügung stellt mangels freier Einzelzimmer. Dieser Fall kommt relativ häufig vor, da in den mei-

1) Vgl. S. 232 f. dieser Arbeit.

sten Hotels aus Kostengründen überwiegend Zweibettzimmer gebaut werden,¹⁾ die Nachfrage jedoch - insbesondere in der Stadthotellerie - vorwiegend aus Einzelreisenden besteht. Daher existieren für jedes Zweibettzimmer von vorneherein zwei Preise, nämlich einer für zweckentsprechende Benutzung, einer für die Vermietung als Einzelzimmer.

Eine weitere Form der Preisdifferenzierung nach dem Verwendungszweck liegt vor, wenn der Hotelbetrieb dem Gast eine sog. Suite zur Verfügung stellt. Hierbei handelt es sich um die Kombination in der Regel zweier Zimmer, von denen das eine die Funktion des Schlafzimmers, das andere die Funktion des Wohnzimmers inne hat. Der Preis für Suiten liegt in der Regel über dem Betrag, welchen der Gast für zwei vergleichbare getrennte Zimmer pro Nacht zu entrichten hätte.

Der höhere Preis wird vor allem damit begründet, daß die Suite durchschnittlich schwächer ausgelastet ist als zwei normale Übernachtungszimmer. Darüber hinaus enthält dieser Preis auch einen gewissen "Exklusivitätszuschlag" da die Preiselastizität der Gästegruppe, die eine Suite beanspruchen will, verhältnismäßig gering zu sein scheint.²⁾

b) Preisdifferenzierung nach der Ausstattung des Hotelzimmers

Eine weitere Form der qualitativen Preisdifferenzierung knüpft an qualitative Unterschiede in der Ausstattung einzelner Hotelzimmer an. Da der Hotelbetrieb bei den Räumlichkeiten, die allen Gästen gemeinsam zur Verfügung stehen, nicht zwischen Aufenthaltsräumen für Gäste 1. bzw. 2. Klasse unterscheiden kann, konzentriert sich diese Form der Preisdifferenzierung aus-

1) Vgl. o. V., Hotel belegt - und Betten stehen frei. Problem Einbett- und Zweibettzimmer, in: Service Manager, 2. Jg. Nr. 10, 11. Juli 1975, S. 23.

2) Siehe hierzu auch S. 274 dieser Arbeit.

schließlich auf Unterschiede in der Ausstattung der einzelnen Hotelzimmer.

Durch Unterschiede in der Ausstattung entstehen verschiedene Klassen von Zimmern, "deren Preise im Erstklasshotel sich in einer Spanne von 1 : 10 für das billigste Zimmer und das teuerste Apartment unterscheiden"¹⁾. Je ausgeprägter der Qualitätsunterschied der diversen Hotelzimmer ist, desto stärker ist das Preisgefälle.²⁾ Die Festlegung dieses Preisgefälles bezeichnet Stehle als "innere Zimmerpreispolitik"³⁾.

Preisunterschiede in den einzelnen Zimmerkategorien sind vor allem auf unterschiedliche sanitäre Einrichtungen (Bad, Dusche, Bidét, WC) zurückzuführen. Auch die Tatsache, daß ein Gästezimmer einen Balkon besitzt, beeinflusst den Übernachtungspreis; dieses Kriterium ist vorwiegend in der Saisonhotellerie relevant.

Für die Einordnung eines Hotelzimmers in eine bestimmte Preiskategorie ist es von besonderer Bedeutung, inwieweit die Einrichtung des jeweiligen Hotelzimmers vom hoteltypischen Standard abweicht; Abweichungen wirken entweder preiserhöhend oder preismindernd. Höhere Preise können beispielsweise erzielt werden, wenn das Gästezimmer stillechte Möbel, Teppiche, eine Sitzecke und dergleichen mehr besitzt. Dagegen kann für ein anderes Zimmer nur ein geringerer Preis erzielt werden, wenn die Einrichtung insgesamt oder teilweise erneuerungsbedürftig ist. Dies ist dann der Fall, wenn die Möblierung nicht mehr zeitgemäßen Ansprüchen genügt, Vorhänge verschlissen, Teppiche beschädigt sind und dergleichen mehr.

1) Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 170.

2) Hotelbetriebe, in denen jedes Gästezimmer denselben Preis kostet, sind sehr selten anzutreffen. In Deutschland gibt es nur einige wenige sog. "Einheitspreis-Hotels", deren Hotelzimmer entweder keine qualitativen Unterschiede aufweisen oder in denen etwaige Qualitätsunterschiede preispolitisch nicht berücksichtigt werden.

3) Stehle, J., Organisation und Technik der Hotelbuchhaltung, a. a. O., S. 59.

Die Bedeutung dieser Form der qualitativen Preisdifferenzierung liegt vor allem in der Tatsache, daß der unterschiedlichen Preiswilligkeit der Gäste entsprochen werden kann. "Der Gast geht bei der Zimmerbestellung von einem bestimmten Preis aus und versucht, den von ihm ausgebbaren Preis mit seinen Leistungserwartungen zu vereinbaren. Gelingt dies nicht, ist der Gast auch mitunter mit Leistungseinschränkungen einverstanden."¹⁾

Durch die Bereitstellung unterschiedlicher Zimmerqualitäten kann dem Gast "die Möglichkeit der Selbsteinstufung"²⁾ geboten werden. Hält der Hotelier ein differenziertes Angebot bereit, kann er den Preisvorstellungen des Gastes aufgrund des Vorhandenseins weniger komfortabler Zimmer entgegenkommen.³⁾ Das Schaffen unterschiedlicher Preisklassen findet seine Grenze jedoch dort, wo die Homogenität der Gästestruktur in Frage gestellt ist.⁴⁾

c) Preisdifferenzierung nach Zimmergröße und Zimmerlage

Preisdifferenzierungen werden von Hotels bisweilen auch nach der Zimmergröße vorgenommen. Die Umfrage ergab, daß dieser Faktor insbesondere bei Stadthotels ein bedeutsames Differenzierungsmerkmal darstellt, während dieses Kriterium in Saisonbetrieben von untergeordneter Bedeutung zu sein scheint.⁵⁾

1) o. V., Die Nachfrage ist differenzierter geworden, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 75. Jg. Nr. 35, 30. Aug. 1975, S. 9.

2) Kremslehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 180.

3) "Mancher Stadthoteller eines älteren Hauses, der im Laufe der Jahre für den nachträglichen Einbau von Bädern, Duschen und WC viel Geld investiert hat, ist heute nicht unglücklich über einen ihm verbliebenen Rest von Zimmern ohne diese Einrichtungen. Dadurch ist es möglich, sich flexibel auf die augenblickliche differenzierte Nachfrage einzustellen." (o. V., Die Nachfrage ist differenzierter geworden, a. a. O., S. 9.).

4) Vgl. Lissok, H., Hotelpreise, a. a. O., S. 21.

5) Siehe Anlage II, Frage 7.11.

Dieses Ergebnis überrascht insofern, als in Saisonbetrieben in der Regel eine wesentlich längere durchschnittliche Verweildauer des Gastes gegeben ist. Es läge also die Vermutung nahe, daß gerade der länger verweilende Gast bereit ist, für ein größeres Zimmer einen höheren Preis zu entrichten. Allerdings ist die Zimmergröße in Saisonbetrieben aus diesem Grund meist von vorneherein größer als in Stadtbetrieben.¹⁾ In der Saisonhotellerie ist eine größere Zimmerfläche gleichsam fester Bestandteil des Standardangebots, während im Stadthotel die Standardmaße übersteigende Zimmergrößen zusätzlich zu bezahlen sind.

Von besonderer Bedeutung ist auch die Lage des Gästezimmers innerhalb des Hotels. Bei Saisonhotels spielt vor allem die Südseite wegen der damit verbundenen längeren Dauer der Sonnenbestrahlung eine besondere Rolle; völlig gleichartig eingerichtete Zimmer, welche zur Südseite gelegen sind, werden häufig wesentlich teurer verkauft als nordseitig gelegene Zimmer bzw. das "Zimmer zum Hof".²⁾

Gleichermaßen in Saison- und Stadtbetrieben von Bedeutung ist eine ruhige Lage des Hotelzimmers. Die Gewährleistung, nicht von Geräuschstörungen verschiedenster Art in seiner Nachtruhe beeinträchtigt zu werden, ist ein Mindestanspruch, den der Gast an ein Hotelzimmer stellt. Hierbei handelt es sich um ein qualitatives Kriterium, dessen Vorhandensein in der Regel nicht als zusätzlicher Faktor den Übernachtungspreis erhöht, bei dessen Nichtvorhandensein jedoch erhebliche Preisreduktionen vorgenommen werden müssen, da das Zimmer durch eine unruhige Lage viel an Wert einbüßt.³⁾

-
- 1) Diese Auskunft erhielt der Verfasser von Dr. A. Nasielski, HOGA.
 - 2) Siehe hierzu die Ausführungen zur "Immateriellen" Preisdifferenzierung S. 270 ff. dieser Arbeit.
 - 3) Vielfach läßt sich vom Hotel eine ruhestörende Lage des Hotelzimmers durch technische Investitionen verbessern, sei es, daß schalldichte Fenster installiert werden, um Verkehrslärm abzuhalten, sei es, daß eine stärkere Türverkleidung eingezogen wird, wenn ein Etagenlift, ein belebter Hotelflur oder dergleichen die Nachtruhe des Gastes gefährden.

Ein weiteres Kriterium, welches das Hotel zu differenzierten Preisforderungen veranlaßt, stellt die "Stockwerkhöhe" dar, in der das Gästezimmer sich befindet. Heute ist dieses Kriterium in denjenigen Hotels von relativ untergeordneter Bedeutung, in denen ein Personenaufzug die Entfernung zum Zimmer kompensiert und somit dem Gast mühsames Treppensteigen erspart. Zu einer Zeit jedoch, als Personenaufzüge noch nicht zum üblichen Hotelstandard gehörten, stellte die Stockwerkhöhe des Zimmers ein wichtiges preispolitisches Differenzierungskriterium dar.

Heute sind nur noch Hotels, die über keinen Etagenaufzug verfügen, gezwungen, Zimmer höherer Etagen mit niedrigeren Preisen auszuzeichnen. Höhere Preise für Zimmer in den oberen Stockwerken kann das Hotel jedoch dann erzielen, wenn die höhere Lage mit einer besonders attraktiven Aussicht verbunden ist oder die Entfernung vom Straßenlärm eine ruhigere Lage sichert.

3. Quantitative Preisdifferenzierung

Hotelbetriebe führen quantitative Preisdifferenzierung durch, wenn von der Nachfrage "für unterschiedliche Abnahmemengen unterschiedliche Preise verlangt werden"¹⁾. Die differenzierte Preisforderung geht von einem Basispreis aus und orientiert ihre unmittelbaren oder mittelbaren Abstufungen am Umfang der Inanspruch genommenen Leistungen.²⁾ In der Hotellerie sind verschiedene Formen der quantitativen Preisdifferenzierung anzutreffen, die im folgenden dargestellt werden sollen.

1) Schmid, L., Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformenlehre und der Verhaltensweise, a.a.O., S. 129.

2) Vgl. Vormbaum, H., Differenzierte Preise, a.a.O., S. 106.

a) Preisdifferenzierung nach der Aufenthaltsdauer des Gastes

Ein Großteil der Hotelbetriebe räumt Reisenden, die einen längeren Aufenthalt verbringen, Preisnachlässe ein. Die hierfür erforderliche Dauer des Mindestaufenthalts ist jedoch in den einzelnen Hotelbetrieben unterschiedlich lang; einer der befragten Betriebe gewährt bereits ab 4 Tagen einen Preisnachlaß, während ein anderer erst ab einer Aufenthaltsdauer von 2 Monaten zu Preisreduktionen bereit ist.

Obwohl die durchschnittliche Verweildauer des Gastes in der Saisonhotellerie wesentlich länger ist als in der Stadthotellerie,¹⁾ sind vornehmlich in Stadthotelbetrieben sog. "Dauergäste" anzutreffen, die über einen längeren Zeitraum in einem bestimmten Hotel wohnen. Hierzu gehören beispielsweise Angestellte großer Unternehmen, die sich beruflich oder geschäftlich einen längeren Zeitraum in einer bestimmten Stadt aufhalten müssen, wo aber dennoch die Aufenthaltszeit zu kurz ist, als daß es sich lohnen würde, eine eigene Wohnung zu mieten.

Damit finden sich in Stadthotels zwei Extreme hinsichtlich der Aufenthaltsdauer der Gäste. Zwar beträgt für den Großteil der Nachfrage die durchschnittliche Verweildauer nur einen bis zwei Tage, ein Teil der Gäste beansprucht jedoch oft monatelang die Dienste eines Hotels. Letzterer Gruppe werden in der Regel stark reduzierte Übernachtungspreise zuteil.

Preisnachlässe werden dem Gast unmittelbar gewährt, wenn das Hotel für einen Aufenthalt bestimmter Länge Preise fordert, die um einen gewissen Prozentsatz unter dem "normalen" Übernachtungspreis liegen. Die Umfrage zeigte jedoch, daß direkte Preisnachlässe selten mehr als 10 % betragen.

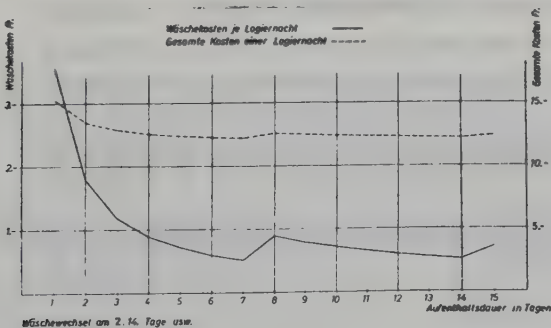
1) Dies ging aus Gesprächen mit verschiedenen Hoteliers und Fremdenverkehrsexperten hervor; repräsentatives Zahlenmaterial konnte jedoch nicht gefunden werden.

Um indirekte Formen der quantitativen Preisdifferenzierung handelt es sich, wenn dem Gast beispielsweise von sieben in Anspruch genommenen Übernachtungen nur sechs berechnet und bei vierzehn Übernachtungen ihm drei "Freinächte" zugestanden werden, usw.. Aktionen wie "jede zehnte Nacht gratis", "zehn für neun"¹⁾ und dergleichen mehr stellen Formen indirekter quantitativer Preisdifferenzierung dar.

Die Preisdifferenzierung nach der Aufenthaltsdauer des Gastes kann nur dann als echte Preisdifferenzierung bezeichnet werden, wenn der Preisnachlaß für den Dauergast höher ist als die dadurch eingesparten Kosten. Denn die Länge der Aufenthaltsdauer des Gastes beeinflusst auch die Kostenstruktur des Hotels.²⁾ Der Dauergast spart dem Hotel vor allem Werbekosten³⁾ und verursacht geringeren Aufwand für Zimmer- und Wäschereinigung.⁴⁾

- 1) Vgl. o.V., "Mengenrabatt" in der Schweizer Hotellerie, in: Finanz und Wirtschaft, 14. Febr. 1976, S. 27.
- 2) Vgl. Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a.a.O., S. 116 f.; Nold, G., Angebotspreis, a.a.O., S. 49; Walther, A., Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Der Betrieb, Zürich 1947, S. 280 f.
- 3) "Je kürzer die Aufenthaltsdauer eines Gastes, je höher sind die Werbeaufwendungen und administrativen Kosten, um eine gleich gute Besetzung des Hotels zu erreichen wie mit Dauergästen." (Vgl. o.V., "Mengenrabatt" in der Schweizer Hotellerie, a.a.O., S. 27.)
- 4) Bernhard untersuchte den Zusammenhang zwischen Aufenthaltsdauer der Gäste und Wäschekosten je Logiernacht und stellt den Kostenverlauf folgendermaßen dar:

Abb. 6: Aufenthaltsdauer des Gastes und Wäschekosten



Quelle:
Bernhard, A.,
Betriebsabrechnung
und Kalkulation
des Hotels,
a.a.O., S. 117.

Tabelle 18: Preisdifferenzierung nach der Aufenthaltsdauer

Frage: Gewähren Sie Gästen, die einen längeren Zeitraum im Hotel verweilen, "Sonderpreise"?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
nein	15	8
ja	16	13
keine Antwort	1	1
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 7.8)

Obwohl nur der Teil des Preisnachlasses als echte Preisdifferenzierung bezeichnet werden kann, der über die Kostenersparnis hinausgeht, kann dennoch davon ausgegangen werden, daß diese Form der Preisdifferenzierung primär einen Anreiz für die Nachfrage bezwecken soll und lediglich zum geringeren Teil auf Kostenunterschieden beruht.¹⁾

Eine hiervon abweichende Form der quantitativen Preisdifferenzierung liegt dann vor, wenn dem Gast eine extrem kurze Aufenthaltsdauer mit einem besonders niedrigen Preis abgegolten wird. Unabhängig von der Tatsache, daß die kleinste Leistungseinheit im Beherbergungsbereich die Übernachtung darstellt, ist in vielen Hotelbetrieben die Abrechnungseinheit "Tageszimmer" anzutreffen. Benötigt der Hotelgast ein Zimmer nur für wenige Stunden, so wird es ihm bisweilen zu einem stark reduzierten Preis zur Verfügung gestellt. Dies ist allerdings nur dann der Fall, wenn der Hotelbetrieb dasselbe Zimmer zu einem späteren Zeitpunkt als vollwertige Übernachtung vermieten kann.

1) Vgl. Kremslehner, P., Preispolitik, a.a.O., S. 95; Schorn, G., Absatzpolitik, a.a.O., S. 95.

In den meisten Hotels werden für das Tageszimmer 50 %¹⁾ des üblichen Übernachtungspreises berechnet.

Da der Zeitpunkt der Abreise (Check-out-time) nach internationalen Gepflogenheiten auf spätestens 12.00 Uhr festgelegt ist, wird ein Überziehen dieses Zeitpunktes von vielen Hotels ebenfalls als "Tageszimmer" in Rechnung gestellt. Vielfach wird jedoch aus Kulanzgründen auf eine zusätzliche Berechnung verzichtet.

b) Preisdifferenzierung nach der Häufigkeit des Besuchs

Eine weitere Form der quantitativen Preisdifferenzierung ist gegeben, wenn der Hotelbetrieb sog. "Stammgästen"²⁾, also Reisenden, die mit einer gewissen Regelmäßigkeit ein bestimmtes Hotel aufsuchen, einen günstigeren Preis einräumt als gelegentlichen Gästen.³⁾ Die Ermäßigung, die dem häufiger kommenden Gast gegenüber dem weniger oft einen Aufenthalt verbringenden Gast gewährt wird, erfolgt jedoch nicht nur als "Treueprämie" vorausgegangener Besuche, sondern vor allem auch im Hinblick auf die Wiederholung seines Besuchs.

Diese Form ist der Preisdifferenzierung nach der Aufenthaltsdauer des Gastes insofern ähnlich, als auch ein hoher Anteil an Stammgästen dem Hotel Werbungskosten spart. Preisreduktionen sind besonders dann vertretbar, wenn die betreffenden Gäste das Hotel auch während der Nebensaison aufsuchen. Hier zeigt sich eine gewisse Überschneidung mit der bereits untersuchten

-
- 1) Diese Höhe des Preisnachlasses wurde dem Verfasser in Gesprächen mit verschiedenen Hoteliers am häufigsten genannt.
 - 2) Zur Bedeutung von Stammgästen vgl. o. V., Gastwirte sind mit den Gästen überwiegend zufrieden, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 30, 27. Juli 1974, S. 7.
 - 3) Vgl. hierzu Frimmel, R., Möglichkeiten und Probleme der Produktivitätssteigerung in der Hotellerie, a.a.O., S. 150 sowie Kremslehner, P., Preispolitik, a.a.O., S. 182.

saisonalen Preisdifferenzierung. Stammgästen, die einen Hotelbetrieb ausschließlich während der Hochsaison aufsuchen, wird in der Regel kein oder nur ein minimaler Preisnachlaß gewährt.

Die Bedeutung dieser Preisdifferenzierungsform ist jedoch in der Regel nicht sehr groß, da der überwiegende Teil der deutschen Touristen Jahr für Jahr den Ferienort wechselt.¹⁾ Auch der kleine Anteil an Gästen, der es vorzieht, einen bestimmten Ferienort mehrfach aufzusuchen, nimmt nicht notwendigerweise nur die Dienste eines einzigen Hotels in Anspruch. Im Geschäftsreiseverkehr hingegen scheinen Stammgäste eine größere Bedeutung zu haben.²⁾

c) Preisdifferenzierung nach dem Gesamtumsatz

Vielfach räumt der Hotelbetrieb bedeutenden Abnehmern besondere Preiskonditionen ein. Abnehmer großer Zimmerkontingente sind vor allem Reiseveranstalter. Für deren Gäste werden vielfach unter dem Normalpreis liegende Übernachtungspreise vereinbart.

Reiseveranstaltern werden vor allem für die Übernahme gewisser Großhandelsfunktionen (Akquisitionswerbung, Verwaltung usw.) Sonderpreise eingeräumt. Deshalb betrachtet Schorn diese Preisdifferenzierung an Reiseveranstalter nicht als echte Preisdifferenzierung.³⁾ Denn "die Preisreduktion, die an Reisebüros gewährt wird, findet in den absatzwirtschaftlichen Funktionen ihre Berechtigung, die das Reisebüro und jeder andere selbständige Absatzmittler für das Hotel zu tragen hat"⁴⁾. Auch in diesem Fall liegt je-

1) o. V., Urlaub und Reise (unveröffentlicht), erstellt vom DIVO-Institut für Wirtschaftsforschung, Sozialforschung und angewandte Mathematik GmbH, Frankfurt 1963; zit. nach Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 29.

2) Dies ging aus Gesprächen mit verschiedenen Hoteliers hervor.

3) Vgl. Schorn, G., Absatzpolitik, a.a.O., S. 96 f.

4) Ebenda, S. 96.

doch nach unserer Auffassung eine echte Preisdifferenzierung vor, wenn der Preisnachlaß etwaige Kostenersparnisse des Hotelbetriebes übersteigt.

Der dem Reiseveranstalter gewährte Preisnachlaß hängt primär vom Gesamtkontingent ab, welches dieser dem Hotel während eines Jahres abnimmt. Die Stärke der Einzelgruppe ist für die Preisbildung dagegen von weitgehend untergeordneter Bedeutung. Nahezu alle befragten Betriebe verneinen eine Preisstaffelung nach der Stärke der Reisegruppe.

Eine indirekte Form der Preisdifferenzierung liegt jedoch dann vor, wenn der Hotelbetrieb dem Reiseveranstalter sog. "Freiplätze" zur Verfügung stellt, deren Zahl von der Größe der Gruppe abhängig ist. Üblicherweise wird ab 20 Personen die Übernachtung einer Begleitperson nicht in Rechnung gestellt, ab 30 Personen ist die Übernachtung einer weiteren Person frei. Legt man diese Freiplätze auf die Gesamtzahl der Reisenden um, so stellt dies eine indirekte Preisdifferenzierung dar, die in Abhängigkeit von der Stärke der Gruppe vorgenommen wird.

Der dem Reiseveranstalter gewährte Preisnachlaß hängt vielfach von der Zeit ab, zu der die Leistungen des Hotels beansprucht werden. Meist räumt man Reisebüros während der Nebensaison günstigere Preiskonditionen ein als zu Zeiten der Hochsaison. Vom Gesamtumsatz des Reiseveranstalters ist es abhängig, ob auch hohe Preisnachlässe während der Hauptsaison gewährt werden. Das Ausmaß der Preisdifferenzierung richtet sich als primär danach, wie bedeutsam der Reiseveranstalter für das betreffende Hotel während des gesamten Geschäftsjahres ist.

Von den Reiseveranstaltern sind die sog. Reisevermittler zu unterscheiden, die den Gast lediglich an ein bestimmtes Hotel vermitteln, ohne selbst die Reise durchzuführen. Reisevermittler erhalten vom Hotel üblicherweise eine Vermittlungsgebühr (Kommission) in Höhe von 8 - 10 % des Übernachtungspreises vergütet. Krippendorf spricht von einer "Preisdifferenzierung nach der Stufe

des Absatzweges¹⁾.

Die Provision wird als ein Kostenbestandteil für den Anbieter in den "vermittelten Preis"²⁾ einkalkuliert und nicht auf den normalen Preis aufgeschlagen. "Es gehört zur guten Geschäftspraxis, daß die Provisionszahlung sich nicht derart auf die Preisgestaltung auswirkt, daß die Reisebürokunden einen höheren Preis zu zahlen haben als die übrigen Gäste."³⁾

Sonderpreise werden vielfach auch großen Unternehmungen eingeräumt, die für ihre Gäste oder Angestellten regelmäßig Zimmer reservieren und somit ebenfalls für einen hohen Gesamtumsatz sorgen. Ein gestaffelter Umsatzbonus honoriert die zusätzliche Belegung und bietet damit Nachfrageanreize. Eine Reihe von Hotels hat sog. "Firmenpreise", die in der Regel gleich dem Mindestpreis sind und den betreffenden Unternehmungen während des gesamten Jahres - also auch zur Hochsaison - garantiert werden.

d) Preisdifferenzierung nach der Inanspruchnahme sonstiger Leistungen des Hotels

Bisweilen honorieren Hotelbetriebe es mit einem günstigeren Übernachtungspreis, wenn der Gast auch die übrigen Leistungen des Hotels in Anspruch nimmt. Vor allem Betriebe, die eine vollständige Verpflegungsfunktion ausüben, legen Wert darauf, daß der Gast zumindest eine der beiden Hauptmahlzeiten im Hotel einnimmt.⁴⁾

-
- 1) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a. a. O., S. 126.
 - 2) Hunziker, W., Krapf, K., Allgemeine Fremdenverkehrslehre, a. a. O., S. 296.
 - 3) o. V., Merkblatt über die Zusammenarbeit von Fremdenverkehrsstellen und Reisebüros, hrsg. vom DFV und DRV, in: Fachreihe Fremdenverkehrsdokumentation, Heft 3, Frankfurt/Main, Aug. 1973, S. 12.
 - 4) Einige Hotelbetriebe machen den Gast in ihrem Prospekt ausdrücklich darauf aufmerksam, daß die Einnahme mindestens einer Hauptmahlzeit "erwünscht" ist.

Einige Hotels behalten es sich vor, bei Nichtinanspruchnahme von Verpflegungsleistungen höhere Übernachtungspreise zu fordern. Denn "es wäre unbillig, die festen Kosten des Verpflegungsbereichs, der für alle Gäste bereit sein muß, nur jenen zu belasten, die tatsächlich im Hause verpflegt werden"¹⁾. Je höher jedoch der Standard des Hotels ist, desto weniger sind die Gäste bereit, neben der Beherbergung auch die Verpflegung in vollem Umfang zu konsumieren.²⁾

Umgekehrt ist das Hotel gegebenenfalls bereit, geringere Übernachtungspreise zu verlangen, wenn ein Gast als guter "Nebenverzehrer" bekannt ist.³⁾ Diese Form der quantitativen Preisdifferenzierung setzt jedoch im allgemeinen ein Kennen des Gastes voraus, weshalb vornehmlich Stammgästen niedrigere Übernachtungspreise gewährt werden.

Auch im Verhältnis Zimmerpreis - Halbpensionspreis - Vollpensionspreis kann eine quantitative Preisdifferenzierung gesehen werden, die dadurch begründet ist, daß der Gast mehrere Leistungen des Hotels in Anspruch nimmt.⁴⁾ Die Preisdifferenz zwischen dem reinen Übernachtungspreis und dem Halb- bzw. Vollpensionspreis reicht im allgemeinen nicht dazu aus, daß der Gast hierfür eine bzw. zwei Hauptmahlzeiten in einem anderen Restaurant einnehmen kann. Halb- und Vollpensionspreise werden deshalb als "begünstigte" Preise bezeichnet.⁵⁾ Durch diese Form der quantitativen Preisdifferenzierung will das Hotel vor allem den Umsatz im Nebenverzehr erhöhen.

-
- 1) Bernhard, A., Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, a.a.O., S. 134; vgl. hierzu auch Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a.a.O., S. 114; Stehle, J., Organisation und Techniken der Hotelbuchhaltung, a.a.O., S. 59.
 - 2) Vgl. Kunz, B., Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, a.a.O., S. 41.
 - 3) Hierbei werden vor allem die Eß- und Trinkgepflogenheiten des betreffenden Gastes berücksichtigt.
 - 4) Vgl. Danzberger, J., Preispolitik, a.a.O., S. 155.
 - 5) Vgl. o.V., Thema Halbpension: Wie kommt der Preis zustande?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27.Jg., Nr. 29, 20. Juli 1974, S. 6.

4. Personelle Preisdifferenzierung

"Unter personeller Preisdifferenzierung versteht man eine unterschiedliche Preissetzung je nach dem Personenkreis."¹⁾ "Die Differenzierung erfolgt unter Berücksichtigung der präzisen Unterscheidbarkeit von Personen bzw. Personengruppen nach verschiedenen, im allgemeinen ökonomischen Gesichtspunkten."²⁾ Bei der persönlichen Preisdifferenzierung dienen als Grundlage entweder objektive oder subjektive Eigenschaften der Kunden;³⁾ eine objektive Eigenschaft ist beispielsweise das Alter, während als subjektive Eigenschaft die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe aufgefaßt werden kann.

Hotelbetriebe gewähren bisweilen verschiedenen Gästegruppen Preisnachlässe auf den "normalen" Preis. Im Gegensatz zu anderen Formen der Preisdifferenzierung befindet sich bei der persönlichen Preisdifferenzierung das Hotel nicht notwendigerweise unterhalb des Kostendeckungspunktes; der Zweck dieser Preisdifferenzierungsform ist damit auch nur mittelbar in einer höheren Auslastung der Kapazitäten zu sehen. Vornehmlich soll durch den betreffenden Personenkreis eine bestimmte Werbewirkung erzielt werden.⁴⁾

a) Preisdifferenzierung für Konsumführer

Auch in der Hotellerie ist man sich der Nachfragebeziehungen zwischen verschiedenen Personengruppen bewußt und gewährt daher Preisnachlässe an sog.

1) Franz, J., *Labilität der Nachfrage*, a.a.O., S. 150.

2) Lechner, K., *Die Preisdifferenzierung bei verbundenen Transportdiensten*, a.a.O., S. 102.

3) Schmid, L., *Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformenlehre und der Verhaltensweise*, a.a.O., S. 57 ff. und S. 123 ff.

4) Vgl. Walterspiel, G., *Marktformen*, a.a.O., S. 271.

Konsumführer, "die das Verbrauchsverhalten zahlreicher Konsumnachahmer beeinflussen"¹⁾.

Eine direkte Werbewirkung erwartet das Hotel von Bedarfsberatern bzw. Nachfragedisponenten, welche die Möglichkeit haben, das Hotel einem größeren Kundenkreis zu empfehlen. "Bedarfsberater und Nachfragedisponenten sind solche Personen, die, oft ohne selbst einen entsprechenden Bedarf zu haben, andere bei der Gestaltung und Konkretisierung ihres Bedarfs beraten oder sogar über deren Nachfrage entscheidend bestimmten."²⁾

Beispielsweise empfiehlt ein Arzt einen Kuraufenthalt im Hotel X, in einem Reisebüro wird grundsätzlich nur das Hotel Y einer betreffenden Stadt empfohlen. Als Bedarfsberater für Hotels kommen Ärzte, Reisebüroangestellte oder sonstige in Kundennähe beschäftigte Personen der Touristikbranche, Journalisten, Flugpersonal, Diplomaten und dergleichen mehr in Betracht.

Soweit diese Bedarfsberater selbst als Gäste des Hotels auftreten, werden sie in der Regel zu besonders günstigen Preisen aufgenommen, da sich der Hotelier durch ihre bevorzugte Aufnahme einen "Multiplikatoreffekt"³⁾ erwartet. Besagte Personengruppen "erhalten Sonderpreise, die zwischen 15 % und 50 % des normalen Preises ausmachen."⁴⁾ Bisweilen beträgt der Preisnachlaß bis zu 100 %.

Neben diesen mehr oder weniger unmittelbar mit der Nachfrage in Kontakt stehenden Personengruppen räumen viele Betriebe auch solchen Personen Preisnachlässe ein, von denen sie sich eine indirekte Werbewirkung ver-

1) Riebel, P., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, a. a. O., S. 55.

2) Ebenda, S. 55.

3) Ebenda, S. 56.

4) o. V., Luxus mit Rabatt, in: Der Spiegel, 8. April 1974, S. 46.

sprechen. Im Rahmen der "Image-" oder "Referenzwerbung"¹⁾ gewährt das Hotel prominenten Persönlichkeiten, seien es Künstler, Politiker, Sportler, Film- oder Fernsehstars, teilweise sehr hohe Preisnachlässe.

In seltenen Fällen sind Hotelbetriebe sogar bereit, in Anbetracht der damit verbundenen Werbewirkung einem prominenten Gast für seinen Aufenthalt ein bestimmtes Entgelt zu bezahlen.²⁾

Prominente Gäste werben indirekt für ein Hotel dadurch, daß ihr Aufenthalt durch die Presse oder sonstige Medien der Öffentlichkeit bekannt wird. Darüber hinaus erhöht die Anwesenheit prominenten Publikums den Prestigewert eines Hotelaufenthalts für die übrige Kundschaft dieses Hauses.

b) Preisdifferenzierung nach der Ausgabefähigkeit der Nachfrage

Diverse Formen der persönlichen Preisdifferenzierung berücksichtigen die finanziellen Verhältnisse³⁾ der Nachfrage, wenn sich die Preise nach deren Ausgabefähigkeit bestimmen.

Eine relativ verbreitete Form der persönlichen Preisdifferenzierung ist dann gegeben, wenn der potentielle Gast vom Hotelier oder dessen Empfangschef auf seine Zahlungsfähigkeit hin eingestuft wird und erst nach dieser Beurteilung mehr oder weniger intuitiv ein Übernachtungspreis genannt wird.

-
- 1) Vgl. hierzu Beyeler, L., Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittler, Bonn 1964, S. 44 ff.
 - 2) So soll angeblich das Hotel "Regency Hyatt", Atlanta, dem Boxweltmeister Muhammed Ali alias Cassius Clay einen hohen Betrag für den Fall geboten haben, daß er in diesem Hotel sein Trainingscamp aufschlage. (Vgl. Dörrzapf, R., Das Großmaul aus Kentucky, in: tz München, 14. Mai 1976, S. 6.)
 - 3) Vgl. hierzu auch Vormbaum, H., Differenzierte Preise, a. a. O., S. 114 ff.

Früher galt eine Preissetzung unter Berücksichtigung der finanziellen Verhältnisse des Gastes als der preispolitische Grundsatz schlechthin.¹⁾ Auch heute noch ist in vielen Betrieben die Preisgestaltung in erster Linie beherrscht "von dem Spekulieren nach dem möglichst vollkommenen Erfassen der Zahlungswilligkeit und Zahlungskraft des Verkehrsbedürftigen"²⁾.

Trotz der mannigfaltigen Probleme, die hinsichtlich der starken Verunsicherung des Gastes durch diese subjektive Preissetzung und den Schwierigkeiten

-
- 1) In einem Zeitungsartikel aus dem Jahre 1928 heißt es wörtlich:
"Obwohl in den meisten Hotels der Preis für jedes einzelne Zimmer zum voraus festgesetzt wird, geht es in der Saison in vielen Fällen mit den Zimmerpreisen wie mit den Eierpreisen: sie passen sich der Nachfrage an, ohne Rücksicht auf den Tarif. Dies trifft hauptsächlich in Hotels zu, die eine internationale Clientele haben, und die zur Erzielung einer Rendite auf Ausnutzung auch des geringsten Vorteils angewiesen sind. In solchen Hotels richten sich während der Hochsaison die Preise nicht nur nach dem Angebot und der Nachfrage, sondern auch nach dem Kopfe, oder vielmehr nach dem Portemonnaie des Klienten. Es würde wirklich an Stumpfsinn grenzen, wenn man einem Maharadja, der nicht einmal weiß, wie groß seine Reichtümer sind, den gleichen Preis verlangen würde wie z.B. einem Gelehrten, der, obwohl er vielleicht ein großes Einkommen und ein ansehnliches Vermögen hat, doch gezwungen ist, sich mehr oder weniger nach der Decke zu strecken. Da kommen Fälle vor, die die Menschenkenntnis und die kaufmännische Ader des Empfangschefs auf eine harte Probe stellen, denn es gibt manchmal lange Gesichter, wenn es sich hindreins herausstellt, daß der Gast, mit dem man bescheidene Preise vereinbart hat, ein Krösus ist, der über unermeßliche Reichtümer verfügt. Wir erinnern uns verschiedener derartiger Vorkommnisse, wo wir vor Ärger hätten aus der Haut fahren mögen, weil die aufgenommenen Gäste sich als etwas ganz anderes entpuppten, als wir erwartet hatten! - Durch taktvolle und zielsichere Fragestellung bei mündlichen Lokationen kann der Empfangschef sich vor solchen unangenehmen Überraschungen schützen." (o. V., Zimmerpreise und Eierpreise, in: "Hospes", 2. Jg. Nr. 3, 1928, S. 2, zit. nach Münch, T., Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 276.)
 - 2) Zwiandineck-Südenhorst, O. v., Kritisches und Positives zur Preislehre, in: Zeitschrift für gesamte Staatswissenschaft, Band 64, S. 635, zit. nach Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a. a. O., S. 292.

bei der Trennung der Teilmärkte auftreten,¹⁾ wird dieses Verfahren vielfach in kleineren und mittleren Betrieben praktiziert.²⁾

In größeren Hotelbetrieben verhindert sehr oft die organisatorische Struktur, die dem Empfangspersonal nicht einen derartig weiten preispolitischen Aktionsraum zugestehen kann, diese wohl flexibelste, wenngleich auch umstrittenste Art der Preisgestaltung. "Die Anwendung dieser subjektiven Preisstellung ist heute insofern ausgeschaltet bzw. weitgehend eingeschränkt, als die Preise in den Zimmern angeschlagen werden müssen."³⁾

Eine andere Form der Preisdifferenzierung, welche die finanziellen Verhältnisse einer bestimmten Nachfragegruppe berücksichtigt, ist dann gegeben, wenn Hotels sog. Sozialtouristen Sonderpreise gewähren. Diese Form des Fremdenverkehrs gewinnt heute immer größere Bedeutung, da man breiteren Gesellschaftsschichten das Reisen ermöglichen will. Gewisse Hotels passen sich der finanziellen Situation dieser Nachfragegruppe an und fordern Preise, die weit unter dem normalen Preisniveau liegen.

Hierbei handelt es sich jedoch nicht um ethische Überlegungen, die finanzschwächeren Personengruppen ebenfalls einen Hotelaufenthalt ermöglichen sollen. Bemerkenswert ist auch, daß vom übrigen Reisepublikum derartige soziale Überlegungen keineswegs honoriert, sondern vielmehr sogar den Ruf der Unternehmung beeinträchtigen würden.

Obwohl das Hotel zwar seine Leistung dem niedrigen Preis anzupassen ver-

1) Vgl. S. 231 ff. dieser Arbeit.

2) "Tatsächlich wissen Verkehrsdirektoren, daß geschäftstüchtige Hoteliers und 'pflichtbewußte' Concierges die Zimmerpreise nach dem Aussehen der gegenüberstehenden Gäste, dem Wintermantel der Dame, dem vorfahrenden Wagen ... 'anzupassen' wissen." (o. V., Feste Hotelpreise, a. a. O., S. 12.)

3) Kreamlehner, P., Preispolitik, a. a. O., S. 128.

sucht, indem es beispielsweise einfacher ausgestattete und/oder von der Lage her ungünstigere Zimmer anbietet, gelingt es ihm in der Regel jedoch nicht, den niedrigeren Preis kostenmäßig voll zu kompensieren. Daher kann hier von einer echten Preisdifferenzierung gesprochen werden.

Bisweilen berücksichtigt das Hotel die besondere Situation ausländischer Gäste durch differenzierte Preisforderungen. Dies erfolgt beispielsweise dadurch, daß "Gäste aus weiter entfernten Ländern zu preisgünstigeren Bedingungen untergebracht werden als diejenigen, die sich näher am Zielort befinden."¹⁾

In aller Regel muß jedoch zwischen Hotel und Gast eine Korrespondenz vorausgegangen sein, denn der niedrigere Übernachtungspreis soll den ausländischen Gast gerade dazu veranlassen, sein Land zu verlassen. Das Hotel sucht somit die hohen Anreisekosten mit einem preisgünstigeren Beherbergungsangebot teilweise zu kompensieren.

Einen ähnlichen Ausgleich nimmt das Hotel vor, wenn es bei seiner Preisgestaltung die Wechselkurssituation seiner ausländischen Nachfrager berücksichtigt. Die Umfrage ergab, daß es für Hotelbetriebe, die einen hohen Ausländeranteil haben, vielfach erforderlich ist, Wechselkursänderungen in ihre preispolitischen Überlegungen einzubeziehen.

Gerade die deutsche Hotellerie war in den letzten Jahren von diversen Aufwertungen betroffen.²⁾ Die Leistung des Hotels wird, wenn sie von einem

1) Danzberger, J., Preispolitik, a. a. O., S. 157.

2) Vgl. Born, C., Ist der amerikanische Tourist europamüde?, Sonderdruck Nr. 8 der Deutschen Sektion IHA, Bonn - Bad Godesberg 1972, S. 14 ff.; Lissbauer, H., Zedek, G., Tourismus, Angebot - Nachfrage, hrsg. von der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaftssection Fremdenverkehr, o. O. 1973, S. 12; o. V., Rückläufige Zahlen 73/74 im Ausländer-Tourismus, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 33, 17. Aug. 1974, S. 3; o. V., Lufthansa beklagt Aufwertungsverluste, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 32,

ausländischen Gast in Anspruch genommen wird, gleichzeitig zum Exportgut. Der Unterschied zum Export anderer Branchen besteht lediglich darin, daß die Leistung des Hotels nicht im Ausland, sondern im Inland konsumiert wird.¹⁾ Abwertungen des Auslandes bzw. Aufwertungen des Inlands verteuern für den ausländischen Gast Hotelaufenthalte in Deutschland erheblich.²⁾

Gerade der Tatsache, daß Deutschland für den ausländischen Gast als Reise-land sehr teuer geworden ist, wird von vielen Hotelbetrieben dadurch Rechnung getragen, daß Kostensteigerungen nur auf die Übernachtungspreise von Inländern abgewälzt werden, die Preise für Ausländer jedoch konstant gehalten, vielfach sogar gesenkt werden.³⁾

5. Aug. 1972, S. 3; o.V., Nach der Franc-Freigabe, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 4, 26. Jan. 1974, S. 2; o.V., Weniger Besuche aus USA, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 18, 4. Mai 1974, S. 1; o.V., Deutschland wurde teurer, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 3, 19. Jan. 1974, S. 1.

- 1) Parallelen zwischen Fremdenverkehr und Export sieht insbesondere G. Walterspiel: "Beim Export nehmen nicht-anwesende Personen (Ausländer) Güter des Zollgebietes, beim Fremdenverkehr jedoch orts-anwesende 'Fremde' (Personen mit anderweitigem Wohnsitz) Güter dieses Ortes entgegen." (Walterspiel, G., Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Betrachtung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1953, S. 124).
- 2) Vgl. hierzu auch Mader, R., Wechselseitige Zusammenhänge zwischen Wechselkurs, Liberalisierung und Preisniveau unter besonderer Berücksichtigung des Fremdenverkehrs, in: JbF, 4. Jg. (1956), Heft 2, S. 76 ff.
- 3) Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß Aufwertungen der DM eine Verbilligung ausländischer Ferienländer zur Folge haben und somit die Gefahr besteht, daß inländische Gäste abwandern und sich sogenannten "Billigpreisländern" zuwenden. (Vgl. hierzu auch Frech, R., Tourismus im Sog des Frankenurses, in: Finanz und Wirtschaft, 24. Juni 1976, S. 1.)

Das preispolitische Entgegenkommen des Hotels geht bisweilen sogar so weit, daß der Hotelbetrieb feste Wechselkurse garantiert,¹⁾ also Schwankungen der Paritäten selbst trägt. Dadurch erfolgt gleichsam automatisch eine Preisdifferenzierung für in- und ausländische Nachfrager.

Differenzierte Preise für ausländische Nachfrager scheinen oftmals die einzige Möglichkeit zu sein, den Kontakt zu dieser Nachfragegruppe aufrechtzuerhalten. Trägt das Hotel nicht dieser Wechselkursänderung für den ausländischen Gast Rechnung, so besteht die Gefahr, daß der Gast generell auf seinen Auslandsurlaub verzichtet, in ein für ihn preisgünstigeres Reiseland ausweicht oder sich mit einer anderen Beherbergungsform begnügt. In allen diesen Fällen ist der Gast für das betreffende Hotel "verloren".

Dieses preispolitische Entgegenkommen vieler deutscher Hotels beruht auch auf der Erfahrung, daß ausländische Nachfrager - insbesondere der reine Touristenverkehr -²⁾ besonders elastisch auf Änderungen der Übernachtungspreise reagiert. Gäste aus Benelux-Staaten beispielsweise sind dafür bekannt, daß sie für Unterkunft nur ungern einen hohen Preis zahlen, jedoch andererseits sehr gute Verzehrgäste sind.³⁾ Natürlich wird das Hotel bemüht sein, diesen Gästen einen annehmbaren Übernachtungspreis zu offerieren.

Neben diesen Ausprägungen der Preisdifferenzierung, die die finanzielle Situation bestimmter Nachfragegruppen berücksichtigen, könnte noch eine Fülle von Beispielen genannt werden, in denen ein Hotel die finanzielle Situation von Gästen (z. B. eines langjährigen Stammgastes, der in finanzielle Schwierigkeiten gerät) berücksichtigt.

1) o. V., Fester Dollar-Wechselkurs garantiert, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 35, 1. Sept. 1973, S. 1.

2) Vgl. Lotz, G., Auch Ausländerverkehr in Großstädten rückläufig, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 75. Jg. Nr. 15, 12. April 1975, S. 9.

3) Dies ergab sich aus Gesprächen mit verschiedenen deutschen Hoteliers sowie mit Herrn B. de Wachter, Vlaamse Touristenbond, Antwerpen, Belgien, Leiter der Abteilung "Deutschlandreiser".

rigkeiten geraten ist) zum Anlaß differenzierter Preisforderungen nimmt. Es sollte jedoch nur gezeigt werden, daß sich die Preispolitik des Hotels häufig an den Zahlungsmöglichkeiten seiner Gäste orientiert und durchaus elastisch auf finanzielle Belastungen mit differenzierten Preisforderungen reagiert.

c) Preisdifferenzierung nach der Zugehörigkeit zu bestimmten Personengruppen

Neben den bereits untersuchten Formen der personellen Preisdifferenzierung räumen Hotelbetriebe in der Regel einer Vielzahl unterschiedlicher Personengruppen Preisnachlässe ein. Wenngleich der Versuch einer vollständigen Erfassung dieser Nachfragegruppen nicht gelingen kann, sollen doch die wichtigsten erwähnt werden.

In vielen Hotelbetrieben gelten für Kinder geringere Übernachtungspreise, wenn diese im Zimmer der Eltern untergebracht werden. Die Preisreduktion ist in einzelnen Hotels verschieden hoch und hängt vor allem vom Alter des Kindes ab. Kleinkinder sind in der Regel gänzlich frei. In den meisten Betrieben beträgt die Höchstaltersgrenze des Kindes 12 Jahre, im Einzelfall kann sie jedoch höher sein.

Altersgrenze und Umfang der Preisreduktion sind vor allem von der "Kinderfreundlichkeit" des Hauses bestimmt; nur geringe oder gänzlich fehlende Preisnachlässe stellen eine Abwehrmaßnahme gegen Familien mit Kindern dar;¹⁾ hohe Preisnachlässe für Kinder hingegen beruhen vor allem auf der Überlegung, daß Kinder "Gäste von morgen"²⁾ sind.

1) In manchen Hotels sind Kinder unerwünscht, da sie einerseits die Ruhe der anderen Gäste gefährden, andererseits als schlechte "Verzehrer" gelten.

2) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 44.

Die Preisnachlässe reichen von 10 % bis 100 %.¹⁾ In einigen Betrieben wird die Übernachtung des Kindes nicht gesondert in Rechnung gestellt, sondern der Zimmerpreis der Erwachsenen um einen festen Zuschlag erhöht.

Einem weiteren Personenkreis, dem in der Regel Preisnachlässe eingeräumt wird, stellen die Berufskollegen dar. Der Großteil der untersuchten Hotelbetriebe gewährt Hoteliers Preisnachlässe, die in der Regel zwischen 10 bis 50 % auf den üblichen Preis betragen. Obwohl es sich hierbei meist um befreundete Kollegen handelt, werden dennoch nicht nur persönlich bekannten Hoteliers Preisnachlässe eingeräumt. Beispielsweise besteht unter Hoteliers, die dem IHA angehören, die (allerdings nicht bindende) Vereinbarung, sich gegenseitig Sonderpreise zu berechnen.

In einigen der befragten Hotels wird der differenzierte Übernachtungspreis nur für eine Nacht gewährt. In den meisten Hotels existiert jedoch keine zeitliche Beschränkung des Aufenthalts, wobei der reduzierte Preis meist um 20 % geringer ist als der normale Übernachtungspreis.

Bisweilen werden an Mitglieder bestimmter Vereine Sonderpreise eingeräumt. Diese Form der Preisdifferenzierung wendet sich zwar an einen bestimmten Personenkreis, stellt jedoch letztlich eine Form der quantitativen Preisdifferenzierung dar. Denn derartigen Nachfragegruppen werden in der Regel nur Preisnachlässe eingeräumt, "wenn bei diesen Gästekreisen ein gewisser Zwang zum Reisen vorhanden ist, der die Zusicherung einer Dauerkundschaft bedeutet."²⁾ Primär hängt es vom Hotelier bzw. dessen persönlicher Beziehung zu diesen Gruppen ab,³⁾ welchen Personengruppen Preisnachlässe gewährt werden.

1) Einige Betriebe gaben differenzierte Preisnachlässe an, also z.B. 10 bis 50 %.

2) Kremslehner, P., Preispolitik, a.a.O., S. 183.

3) So wurden im Rahmen der Umfrage folgende Gruppen genannt: Freunde, Golfspieler, Schlaraffen, Curlingspieler.

Obwohl die Formen personeller Preisdifferenzierung äußerst vielfältig sind, ist doch der Anteil der Personen, denen im Rahmen der persönlichen Preisdifferenzierung Sonderpreise gewährt werden, verhältnismäßig gering. Vielfach hängt die Höhe des Preisnachlasses von der zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebenen Kapazitätsauslastung ab; das Hotel ist also nur während der Vor- und Nachsaison zu Preisreduktionen bereit.¹⁾ Denn die preispolitisch bevorzugten Gästekreise dürfen der einen hohen Preis entrichtenden Nachfrage nicht die Kapazitäten versperren. Dadurch zeigt sich "ein enger Zusammenhang zwischen zeitlicher und personeller Preisdifferenzierung".²⁾

In dieser Arbeit wurde bereits mehrfach auf die Bedeutung immaterieller Faktoren für den Hotelbetrieb hingewiesen. Im folgenden soll nun untersucht werden, inwieweit immaterielle Faktoren der Anlaß differenzierter Preisforderungen sind.

5. "Immaterielle" Preisdifferenzierung

"Immaterielle Faktoren spielen ... in jedem Betrieb eine Rolle; im ganzen gesehen zeigt sich jedoch, daß diese für manche Betriebsarten keineswegs charakteristisch sind, während bei anderen Betriebskategorien die immateriellen Gegebenheiten solche Bedeutung gewinnen können, daß ihre bewußte Förderung und Pflege zu einem der wichtigsten Gebiete der gesamten Betriebspolitik wird."³⁾ Die große Bedeutung immaterieller Faktoren in der Hotellerie

1) Ein dem Verfasser bekanntes Wintersporthotel gewährt den Mitgliedern eines bestimmten Automobilclubs 20 % Preisnachlaß mit Ausnahme der Weihnachtshochsaison von 20. Dez. bis 6. Jan..

2) Lechner, K., Preisdifferenzierung in Transportbetrieben, in: Mitteilungen der Österreichischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft, Heft 5, 1961, S. 206.

3) Walterspiel, G., Immaterielle Faktoren, a. a. O., S. 38.

ist vor allem darauf zurückzuführen, daß das Hotel die Haushaltsfunktion des von seinem Hause entfernten Reisenden übernimmt.¹⁾

Walterspiel versteht unter den immateriellen Faktoren vor allem "an und für sich 'freie' Güter"²⁾, "die also praktisch unbegrenzt zur Verfügung stehen und daher nichts kosten, wie etwa Luft, Wasser, Klima, Landschaft usw."³⁾ Nach Walterspiel kosten derartige immaterielle Güter niemanden etwas.

In dieser Untersuchung soll der Begriff der "freier" Güter weiter gefaßt werden, indem darunter sämtliche Faktoren verstanden werden sollen, die dem Hotel keine Kosten verursachen. Nach Walterspiel ist beispielsweise ein Sportereignis kein immaterieller Faktor im engeren Sinne, weil es irgend jemand (beispielsweise den Veranstalter) Kosten verursacht. In unsere Überlegungen sollen derartige Ereignisse dennoch einbezogen werden, wenn sie den Hotelbetrieb zu differenzierten Preisforderungen veranlassen, obwohl ihm dadurch kein Aufwand entstanden ist.⁴⁾

Die für die Preisstellung von Hotelbetrieben relevanten immateriellen Faktoren können in sog. "hotelinterne" und "hotelexterne" Faktoren unterteilt werden. Während als hotelintern sämtliche Faktoren bezeichnet werden sollen, die ausschließlich im Bereich des Hotelbetriebes liegen, rechnen zu den hotelexternen Faktoren jene Bestimmungsgrößen, die vorwiegend außerhalb des eigentlichen Hotelbetriebes liegen, durch deren Vorhandensein bzw. Fehlen

1) Vgl. hierzu auch Hunziker, W., Hotel- und Gaststättengewerbe (Stichwort), in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 5. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 151.

2) Walterspiel, G., Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs, in: JbF, 2. Jg. (1953/54), Heft 1, S. 26; Walterspiel, G., Zum Thema "Das Preisniveau im Fremdenverkehrsort" - Eine Entgegnung, in: JbF, 3. Jg. (1954/55), Heft 1, S. 48 ff.

3) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 174.

4) Hier sei von dem Fall, daß die Hotellerie an der Finanzierung dieses Sportereignisses beteiligt ist, abgesehen.

jedoch entscheidend die Preisstellung des Hotelbetriebes beeinflusst wird. Vor allem letztere Gruppe immaterieller Faktoren meint Walterspiel, wenn er von der "Kommerzialisierung freier Güter"¹⁾ spricht.

Im folgenden soll nun untersucht werden, inwieweit diese Faktoren dem Hotelbetrieb Anlaß zu differenzierten Preisforderungen geben. Dabei sind jedoch auch einige Überlegungen anzustellen, wie durch derartige Faktoren das gesamte Preisniveau des Hotelbetriebes tangiert wird. Zunächst soll der Einfluß der hotelinternen Faktoren auf die Preisgestaltung des Hotels untersucht werden.

a) Preisdifferenzierung nach hotelinternen immateriellen Faktoren

Oben wurde bereits dargestellt, daß Präferenzen verschiedenster Art dem Hotelbetrieb nicht nur einen größeren preispolitischen Spielraum einräumen, sondern ihm auch erlauben, insgesamt ein höheres Preisniveau anzusetzen.²⁾ Hier geht es um das Phänomen, daß Hotelbetriebe unter Ausnutzung immaterieller Faktoren - genauer gesagt, unter Ausnutzung gewisser Präferenzen der Nachfrage für immaterielle Faktoren - , für bestimmte Hotelzimmer höhere Übernachtungspreise erzielen können als für andere, die bei objektiver Betrachtung keine Unterschiede aufweisen.

Die Summe der hotelinternen immateriellen Faktoren kann mit dem Begriff "Atmosphäre" umschrieben werden. Dieser nicht sehr präzise Begriff umfaßt sämtliche individuellen Charakteristika eines Hotels, die den persönlichen Stil eines Hauses bestimmen, also über die reine Befriedigung der Grundbedürfnisse hinausgehen.

1) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 174 ff.

2) Vgl. hierzu auch Meyer, C., Marktorientierte Preisentscheidungen, in: Wissenschaftliche Betriebsführung und Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 75. Geburtstag von Otto Schmuthaus, hrsg. von Werner Kroeber-Riel und Carl Meyer, Berlin 1969, S. 162.

Tabelle 19: Zahlungsbereitschaft und Atmosphäre

Frage: Sind Sie der Ansicht, daß der Gast bereit ist, den Ruf und die Atmosphäre eines Hotels "mitzubezahlen"?		
	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
Nein	8	3
Ja	24	19
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 4.9).

Die Mehrzahl der befragten Betriebe ist der Auffassung, daß der Gast in der Regel bereit ist, für eine bestimmte, mit seiner Lebensweise konform gehende Atmosphäre eines Hotelbetriebes höhere Übernachtungspreise zu akzeptieren. Diese Zahlungsbereitschaft für immaterielle Faktoren ist grundsätzlich sowohl in der Stadt- als auch in der Saisonhotellerie festzustellen. Insbesondere in der Ferienhotellerie scheint die Atmosphäre von großer Bedeutung zu sein.

Nachdem also grundsätzlich feststeht, daß immaterielle Faktoren in der Hotellerie eine große Bedeutung haben, soll im folgenden anhand einiger Fälle gezeigt werden, auf welche Weise Hotelbetriebe bisweilen immaterielle Faktoren zum Anlaß differenzierter Preisforderungen nehmen.

Hotelinterne immaterielle Preisdifferenzierung liegt dann vor, wenn in einem Hotel für ein Zimmer, in dem (angeblich) eine berühmte Persönlichkeit gewohnt hat¹⁾, ein höherer Übernachtungspreis erzielt werden kann als für die

1) Beispielsweise erzielt ein Hotel für das Zimmer, in dem Napoleon oder

übrigen Zimmer, die sich hinsichtlich Ausstattung, Größe, Lage und dergleichen mehr von diesem Zimmer nicht unterscheiden, ausgenommen dem - deutlich sichtbaren - Hinweis auf jenen prominenten Vorbewohner dieses Zimmers. Die gegenüber den anderen Zimmern vorhandene Preisdifferenz ist ausschließlich auf diesen immateriellen Faktor, der dem Hotelbetrieb keinerlei Kosten verursacht hat, zurückzuführen.

Ähnlich erklärt sich die Preisbildung für die sog. "Präsidenten-Suite", die in den meisten großen Luxushotels anzutreffen ist. Der Preis für die Präsidenten-Suite, welche letztlich nur eine Kombination mehrerer Zimmer darstellt, ist in der Regel wesentlich höher als der für andere Zimmerkombinationen. Der höhere Preis ist vornehmlich nicht zurückzuführen auf eine bessere Ausstattung bzw. als Kompensation für nur unterdurchschnittliche Auslastung, sondern vor allem auf dem vom Gast hochgeschätzten immateriellen Faktor, in denselben Räumlichkeiten gewohnt zu haben wie königliche Hoheiten, Staatsoberhäupter, Filmstars und dergleichen mehr.

Auch die wertvolle Ausstattung einzelner Hotelzimmer kann nicht nur mit der qualitativen, sondern auch mit der "immateriellen" Preisdifferenzierung erklärt werden. Stattet ein Hoteller einige Zimmer seines Hauses mit wertvollen Gemälden aus dem Familienbesitz aus, in denen ein höherer Übernachtungspreis zu entrichten ist als für die übrigen Gästezimmer, so kann dieser Preisunterschied vornehmlich auf die höhere Wertschätzung gewisser Gäste für den immateriellen Wert von Gemälden, Antiquitäten, handgeschmiedeten Lampen Stilmöbeln usw. zurückgeführt werden.

In einigen Hotelbetrieben werden nicht nur einzelne Zimmer oder Zimmer-

Goethe einst wohnte, einen höheren Übernachtungspreis als für die übrigen Zimmer. Dem Verfasser ist ein Betrieb bekannt, in dem sich das sog. "Hitler-Zimmer" großer Beliebtheit erfreut und trotz des höheren Preises - bevorzugt vor allem von ausländischen Gästen - frequentiert wird.

kombinationen aufgrund immaterieller Faktoren teurer verkauft, sondern auch für die Zimmer eines bestimmten Teils des Hotels sind bisweilen höhere Preise erzielbar als für die eines anderen Teils. Die Ursachen hierfür können historischen oder traditionellen Ursprungs sein.

Beispielsweise gab ein Hotelier die Auskunft, die Zimmer seiner "alten" Post seien zu einem höheren Preis zu verkaufen als die Zimmer des vor einigen Jahren hinzugebauten neuen Traktes, obwohl hinsichtlich der Ausstattung keine nennenswerten Unterschiede bestehen. Hierbei handelt es sich um ein Phänomen, dem der Hotelier bei seinen preispolitischen Überlegungen Rechnung zu tragen hat, ohne jedoch größere Möglichkeiten zu haben, diese - rational nicht begründbaren - Präferenzen seiner Kundschaft zu ändern.

Inwieweit besagte hotelinterne immateriellen Faktoren höhere Übernachtungspreise bestimmter Zimmer gegenüber den übrigen Zimmern bewirken, hängt vom einzelnen Hotel und dessen individueller Nachfrage ab. In Betrieben gehobenen Niveaus hat der Hotelaufenthalt vorwiegend den Charakter eines Luxusgutes; je mehr die Gäste um des Hotels willen kommen und den Beherbergungsbetrieb nicht nur als eine Notwendigkeit zur Befriedigung des Schlafbedürfnisses betrachten, desto größer ist in der Regel der Einfluß immaterieller Faktoren auf den Gesamtpreis.

"Das Auseinanderklaffen von Kosten und Leistungen trifft im allgemeinen umsomehr zu, je mehr immaterielle Werte die Leistung aufweist."¹⁾ Grundsätzlich kann die immaterielle Beziehung des Gastes zur Hotelleistung jedoch "nur schwer durch ökonomische Größen nachgewiesen werden."²⁾ Der immaterielle Anteil am Gesamtpreis kann relativ unbedeutend sein, kann aber auch ein Vielfaches des kostenbestimmten Preises ausmachen. Auch für die abstrakte Dienstleistung "Hotelaufenthalt" existieren bisweilen sog. "Liebhaberpreise".

1) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 4.

2) Kayser, G., Angebot und Nachfrage, a.a.O., S. 13.

b) Preisdifferenzierung nach hotelexternen immateriellen Faktoren

"Der Fall ist selten, daß ein Hotelbetrieb wegen seiner Leistung zur Ursache einer Ortsveränderung wird, meist ist die Inanspruchnahme von Beherbergungs- und Verpflegungseinrichtungen nur die Begleiterscheinung eines Aufenthalts, der aus irgendwelchen anderen, jedenfalls aber außerhalb des Hotels gelegenen Gründen vorgenommen wird."¹⁾

Deshalb spielen vor allem Faktoren, die außerhalb des Hotels liegen, für die Preispolitik des Hotelbetriebes eine besondere Rolle. Denn das Vorhandensein dieser Faktoren nimmt das Hotel zum Anlaß für differenzierte Preisforderungen, obwohl ihm hierfür keine zusätzlichen Kosten entstanden sind, da sie mit der Produktion des Hotels im eigentlichen Sinne nichts zu tun haben.

Die Existenz hotelexterner Faktoren kann sich auf das gesamte Preisniveau des Hotels auswirken oder das Hotel veranlassen, seine Preisforderungen unter Berücksichtigung dieser Faktoren innerhalb des Hotels stärker zu differenzieren.

Grundsätzlich ist das gesamte Preissystem eines Hotels von außen beeinflusst, da sich die Übernachtungspreise dem allgemeinen Preisniveau am Ort tendenziell anpassen. Bestimmte Orte sind teurer bzw. haben ein teureres Image als andere. Das Preisniveau eines Hotels ist damit um so höher, "je monopolartiger die spezielle Leistung des Ortes ist."²⁾

Hierbei ist allerdings zu beachten, daß insbesondere die Übernachtungspreise einen wichtigen, in manchen Orten geradezu den Indikator schlechthin für das Preisniveau eines Ortes darstellen. In einem mondänen Wintersportort oder Seebad rechnet der Gast von vornherein damit, daß sämtliche Artikel

1) Bernecker, P., Das Fixkostenproblem der Hotellerie, a.a.O., S. 7.

2) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 174.

teurer sind als in Orten, denen der Ruf der Exklusivität fehlt. Insofern ist er auch von vergleichsweise hohen Hotelpreisen nicht überrascht. Die Hotelpreise beeinflussen also einerseits das Preisniveau des Ortes, sind jedoch andererseits wesentlich beeinflusst vom gesamten Preisniveau dieses Ortes.

Vielfach ist das allgemeine Preisniveau des Ortes als Bestimmungsfaktor der betriebsindividuellen Preispolitik des Hotels eng verbunden mit der Existenz besonderer natürlicher Vorzüge dieses Ortes, wie z.B. eine hohe Lage über dem Meeresspiegel, Schneesicherheit, diverse Schönheiten der Natur, außergewöhnlich reines Wasser oder saubere Luft und dergleichen mehr.

Werden diese Faktoren vom Hotelbetrieb wirtschaftlich genutzt, obwohl sie als solche keine Kosten verursachen, so spricht Walterspiel von der "Kommerzialisierung freier Güter"¹⁾. "Der gleiche Schnee oder die gleiche Sonne, die dem Einheimischen nach wie vor kostenlos zur Verfügung stehen, werden vom Hotel ... kommerzialisiert."²⁾ Gerade in der Einbeziehung von Faktoren in den Übernachtungspreis des Fremden, die dem Einheimischen nach wie vor kostenlos zur Verfügung stehen, zeigt sich die Kommerzialisierung freier Güter.

Typisch hotelexterne immaterielle Faktoren, die die Preisstellung des Hotels entscheidend beeinflussen, sind die Aussicht oder Südlage eines Hotelzimmers. Viele Hotels haben differenzierte Preise für Zimmer mit Bergblick oder Aussicht auf das Meer gegenüber den Zimmern zur Hofseite.³⁾

1) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 174; vgl. auch Walterspiel, G., Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs, a.a.O., S. 28 ff.; Walterspiel, G., Zum Thema "Das Preisniveau im Fremdenverkehrsort", a.a.O., S. 48; Walterspiel, G., Immaterielle Faktoren, a.a.O., S. 38 ff.

2) Walterspiel, G., Einführung, a.a.O., S. 175.

3) Vgl. ebenda, S. 175.

Das Hotel kann einen höheren Preis für den immateriellen Faktor "Aussicht" in Ansatz bringen, da es um die Zahlungsbereitschaft des Gastes weiß. "Diese Preisdifferenz erklärt sich aber nur aus der Bereitwilligkeit des Fremden, für die Güter "Sonnenschein" oder "Bergaussicht" etwas zu bezahlen; sie erklärt sich keineswegs von der Kostenseite; denn die Gestehungskosten für ein Zimmer an der Rückseite des Hotels sind zweifellos die gleichen."¹⁾

Tabelle 20: Preisdifferenzierung nach hotelexternen immateriellen Faktoren

Frage: Ist der Zimmerpreis in Ihrem Haus auch von Faktoren wie Südlage oder Aussicht bestimmt?

	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
nein	12	1
ja	19	20
keine Antwort	1	1
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 7.10)

Hierbei ist allerdings zu beachten, daß der Hotelbetrieb die differenzierte Preisforderung ausschließlich für die Möglichkeit, eine schöne Aussicht anzutreffen, vornimmt. Verbringt ein Gast eine völlig verregnete Woche, in der ein teuer zu bezahlender Bergblick nicht ein einziges Mal zu genießen war, so hat dies keinen Einfluß auf die Preisgestaltung des Hotels. Somit ist lediglich die Chance, eine schöne Aussicht zu haben, und nicht die Aussicht selbst, von preispolitischer Relevanz. Ebenso bemißt sich die Preisdifferenzierung

1) Walterspiel, G., Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs, a. a. O., S. 27.

nach der Möglichkeit, die Südlage des Hotelzimmers bei sonnigem Wetter auszunutzen und nicht nach der effektiv in Anspruch genommenen Sonnenbestrahlung.

Damit enthält der Übernachtungspreis Bestandteile, deren tatsächliches Vorhandensein vom Hotelbetrieb nicht garantiert werden kann. Demgegenüber werden Leistungseinbußen, die das Hotel zu vertreten hat (beispielsweise ein Rohrbruch), in der Regel mit Preisabschlägen abgegolten.

Neben diesen natürlichen immateriellen Faktoren differenziert das Hotel seine Preise auch bei der Existenz bestimmter kultureller, sportlicher, politischer oder sonstiger Ereignisse, die dem Hotelbetrieb keine Kosten verursachen. Dieses Phänomen der Einbeziehung derartiger Faktoren in die Preispolitik kann nicht ausschließlich auf die mit dem jeweiligen Ereignis verbundene Nachfragesteigerung zurückgeführt werden.

Auch das nicht voll belegte Wintersporthotel stellt sich preislich auf ein bevorstehendes Weltcup-Skirennen ein, da die an diesem Rennen interessierten Gäste (Aktive, Funktionäre, Zuschauer), unabhängig von der Nachfragesituation des Hotels, bereit sind, den höheren Preis zu bezahlen. Allerdings lassen sich dem Angebots- und Nachfragemechanismus widersprechende Preise in der Regel nur kurzfristig durchsetzen, so lange nämlich, bis das Informations-Lag der Nachfrage behoben ist.

Bei den hotelexternen immateriellen Faktoren läßt sich ebenfalls nicht genau sagen, wie hoch ihr Einfluß auf den Gesamtpreis ist. Eine geringere Rolle als bei den hotelinternen immateriellen Faktoren scheint der Standard des Hotels zu spielen. Denn auch das einfache Hotel kann bei guter Schneelage höhere Übernachtungspreise erzielen, weil das Hotel vom Gast nicht primär wegen seiner Leistung aufgesucht wird, sondern man dort übernachtet, um die guten Schneebedingungen auszunutzen. Somit ist der Gast vor allem wegen der günstigen äußeren Bedingungen bereit, einen höheren Übernachtungspreis

zu entrichten. "Gerade die Differenz zwischen dem 'kalkulierten' und dem erzielbaren 'Aufschlag' ist ein schlagender Beweis für die geradezu preisbildende Kraft immaterieller Faktoren.¹⁾

Hinzuweisen ist auch auf die Verknüpfung materieller und immaterieller Faktoren im Rahmen der Preisbildung des Hotels. So ist beispielsweise das Zimmer mit Blick auf das Matterhorn besonders geschmackvoll eingerichtet. Hierbei handelt es sich um folgenden Effekt:²⁾ Weil das Zimmer eine besonders gute Lage hat (Matterhorn-Blick), wird das Zimmer von Gästen bevorzugt, die bereit sind, dieses Immaterielle zu bewerten und zu bezahlen. Die Überlegung des Hoteliers hierbei ist, daß derjenige Gast, der bereit ist, für den Matterhorn-Blick einen höheren Preis zu bezahlen, ebenfalls für echte Teppiche, Stilmöbel, abgeteiltes WC und dergleichen mehr einen höheren Preis zu entrichten bereit ist.

Bemerkenswert ist, daß der Hotelier nicht das Zimmer zum Hof bzw. das nordseitlich gelegene Zimmer besser möbliert, um damit die fehlende Aussicht bzw. Sonnenbestrahlung zu kompensieren. Dem liegt die Überlegung zugrunde, daß der Gast, der nicht bereit ist, Aussicht bzw. Sonnenbestrahlung höher zu bewerten, auch keinen besonderen Wert auf eine stilvolle Einrichtung legt.

Der Gast wird über die Preisdifferenzierung nach immateriellen Faktoren in der Regel vom Hotel nicht informiert. Nur in seltenen Fällen macht der Hotelier den Gast explizit darauf aufmerksam, daß für das Zimmer mit Aussicht ein höherer Preis zu entrichten ist als für das Zimmer ohne diesen Faktor und somit gleichsam die Aussicht in Rechnung gestellt wird. Aufgrund der Tatsache, daß immaterielle und materielle Faktoren vielfach miteinander kombiniert werden, kann das Hotel den Preisunterschied mit dem höheren materiellen Niveau des teureren Zimmers begründen.

1) Walterspiel, G., Immaterielle Faktoren, a. a. O., S. 45.

2) Vgl. Walterspiel, G., Einführung, a. a. O., S. 175 f.

Die Preispolitik des Hotels läßt sich somit weitgehend subjektiv erklären. Dadurch verliert vor allem die Kostenrechnung in der Hotellerie an Wert, da "Kosten und Leistungen in keiner ursächlichen Beziehung zueinander stehen"¹⁾. Besonders Georg Walterspiel betont, "daß gerade im Hotelbetrieb einem streng kalkulatorischen Denken (im industriellen Sinne) sehr bald Grenzen gesetzt sind, denn der noch so 'richtig' kalkulierte Preis wird immer dann praktisch nicht erzielbar sein, wenn ... immaterielle Faktoren mit einbezogen werden müssen."²⁾

Die vorangegangenen Ausführungen sollten die verschiedenen Formen und Zwecke der Preisdifferenzierung des Hotels darstellen. Im folgenden nun sollen noch einige Überlegungen hinsichtlich Erfolg und Grenzen der Preisdifferenzierung angestellt werden.

IV. Erfolg und Grenzen einer flexiblen Preisgestaltung

Die Bedeutung einer flexiblen Preisgestaltung beruht vornehmlich auf der Tatsache, daß dem Hotelbetrieb hinsichtlich eines verstärkten Einsatzes der anderen absatzpolitischen Instrumente, insbesondere der Werbung, enge Grenzen gesetzt sind.³⁾ "Der Preis ist das einzige Absatzinstrument, das theoretisch unbeschränkt variierbar ist."⁴⁾ Dennoch sind dieser Variierbarkeit Grenzen gesetzt, welche die Bedeutung der Preisdifferenzierung als Regulativ von Angebot und Nachfrage erheblich einschränken.

1) Walterspiel, K., Kostenrechnung, a.a.O., S. 4.

2) Walterspiel, G., Immaterielle Faktoren, a.a.O., S. 44.

3) Vgl. Pelisson, G., Eine Antwort aus der Sicht eines international tätigen Unternehmers, in: Fremdenverkehr im Wandel, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Sonderband, Heft 12, Bern 1974, S. 75.

4) Krippendorf, J., Marketing und Fremdenverkehr, a.a.O., S. 123.

Der Erfolg einer differenzierten Preisgestaltung wird von der Mehrzahl der befragten Hotelbetriebe verhältnismäßig gering eingeschätzt (siehe Tabelle 21). Nur wenige Hotels bezeichnen den Erfolg als "gut" oder "sehr gut"; vielmehr stuft der überwiegende Teil der untersuchten Betriebe die Erfolgsaussichten als nur "mittelmäßig" bzw. "gering" ein. Den vielfältigen Formen der Preisdifferenzierung in der Hotellerie steht also nur eine relativ negative Erfolgsbeurteilung gegenüber. Offensichtlich kommt dem Übernachtungspreis als Aktionsparameter des Hotels in der Praxis eine geringere Bedeutung zu als vielfach in der Literatur unterstellt wird.

Tabelle 21: Erfolg der Preisdifferenzierung

Frage: Wie hoch schätzen Sie den Erfolg ein, mit Hilfe von Sonderpreisen der verschiedensten Art zusätzliche Nachfrage heranzuziehen?

	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
sehr gut	1	1
gut	7	2
mittelmäßig	10	8
gering	14	11
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Quelle: Zusammengestellt aus den Ergebnissen der Umfrage
(siehe Anlage II, Frage 7.14)

Auch Untersuchungen der Nachfrageseite des Hotelmarktes zeigen, daß der Übernachtungspreis keineswegs das bedeutendste Kriterium für die Wahl des Reiseziels bzw. -termins darstellt. Die von Woffmann erarbeitete Studie über das Reiseverhalten der Deutschen kommt vielmehr zu dem Resultat, daß "saisonbedingte Preisvorteile in 4 % aller Fälle als entscheidend für die

Zeitwahl der Reise genannt (wurden)."¹⁾

Nach Hoffmann bedeutet dieser geringe Anteil, "daß vom Fremdenverkehrsgewerbe noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind, durch entsprechend umfangreiche Preisdifferenzierung auch wirklich Anreize für Urlaubsreisende außerhalb der Hochsaison zu schaffen."²⁾ Unserer Auffassung nach deutet dieses Ergebnis jedoch vor allem auf die Grenzen hin, die eine flexible Preisgestaltung in der Hotellerie hemmen.

Der verhältnismäßig geringe Erfolg der Preisdifferenzierung scheint vor allem auf der verhältnismäßig geringen Preiselastizität der Nachfrage zu beruhen, welche an anderer Stelle ausführlich untersucht wurde.³⁾ Während für einen Großteil der Nachfrage der Übernachtungspreis von vorneherein keine große Bedeutung hat, können vielfach auch diejenigen Gäste, welche durchaus als "preisbewußt" einzustufen sind, aufgrund ihrer Urlaubs- und Feriengewohnheiten nicht auf eine differenzierte Preisgestaltung von Hotels reagieren.

Die Grenzen einer flexiblen Preisgestaltung liegen auch in der nur teilweisen Erfüllbarkeit der oben genannten Voraussetzungen.⁴⁾ Denn zum einen lassen sich die Reaktionen der Nachfrage auf Preisänderungen nur sehr ungenau prognostizieren, zum anderen stellt es ein großes Problem dar, die verschiedenen Teilmärkte zu isolieren. Je länger die Gäste in einem Hause verweilen, desto schwieriger gestaltet es sich, ihren weitgehend identischen Aufenthalt

1) Hoffmann, H., So reisten die Deutschen 1966 - Untersuchung über den Urlaubsreiseverkehr der westdeutschen Bevölkerung im Jahre 1966 unter besonderer Berücksichtigung der Marktstellung des Reisebürogewerbes, hrsg. von DWIF, Frankfurt/M. 1967, S. 22.

2) Ebenda, S. 22.

3) Vgl. S. 104 ff.

4) Vgl. S. 222 ff. dieser Arbeit.

mit differenzierten Preisen abzugelten. Insbesondere für die Ferienhotellerie stellt dieses Problem einen wesentlichen Begrenzungsfaktor einer flexiblen Preisgestaltung dar.

Weiterhin wird durch eine umfangreiche Preisdifferenzierung erheblich gegen den Grundsatz der Preisklarheit verstoßen. Ein System von Minimal- und Maximalpreisen mit hoher Spannweite ermöglicht einem Betrieb zwar einen großen preispolitischen Spielraum, vermittelt dem Gast jedoch nur wenig Preistransparenz. Es besteht die Gefahr, "daß die Gäste . . . verärgert werden und dementsprechend negativ reagieren."¹⁾

Eine sehr flexible Preisgestaltung birgt schließlich die Gefahr in sich, "daß eine zu nachgiebige Preispolitik betrieben wird"²⁾ und damit der erzielte Durchschnittspreis erheblich absinkt. Bei einem weiten preispolitischen Ermessensspielraum wird vor allem das Empfangspersonal dazu verleitet, eine sehr nachgiebige Preispolitik zu betreiben.

Da sich die Erfolgsbeurteilung des Hoteliers vornehmlich an den reinen Übernachtungszahlen, also ohne die hierfür erzielten Preise zu berücksichtigen, orientiert, besteht bei der alleinigen Zielvorgabe der Erreichung einer möglichst hohen Frequenz die Gefahr, daß vornehmlich eine hohe Belegungsziffer angestrebt und somit das Ziel des Erreichens eines hohen Gesamtdeckungsbeitrages vernachlässigt wird. Aus diesem Grunde werden insbesondere in größeren Häusern, in denen der Hotelier die Verkaufstätigkeit weitgehend delegiert hat, relativ feste Preise für die einzelnen Hotelzimmer dem Empfangspersonal vorgegeben.

1) Keller, F., Preispolitik, a. a. O., S. 84.

2) Ebenda, S. 85.

SCHLUSSBETRACHTUNG

In dieser Arbeit wurde zu zeigen versucht, daß Hotelbetriebe durchaus in der Lage sind, eine eigenständige Preispolitik zu betreiben. Vor allem aufgrund des hohen Unvollkommenheitsgrades des Hotelmarktes kann der einzelne Hotelbetrieb innerhalb eines relativ breiten preispolitischen Aktionsraums operieren.

Die Untersuchung der Absatzmarktverhältnisse brachte als weiteres wichtiges Ergebnis hervor, daß Hotelbetriebe vorwiegend in diesem monopolistischen Bereich verharren und daher "Vermeidung von Preiskampf" die vorherrschende Verhaltensweise in der deutschen Hotellerie darstellt. Ruinöse Preisunterbietungen auf einigen Teilmärkten bilden die Ausnahme und können keineswegs als typisch für die Hotellerie in ihrer Gesamtheit betrachtet werden.

Die Untersuchung zeigte ferner, daß die preispolitische Verhaltensweise vor allem von der jeweiligen Kapazitätsauslastung des Hotelbetriebes abhängt. Da der Hotelbetrieb aufgrund seiner geringen Angebotselastizität nur sehr beschränkte Möglichkeiten der Anpassung an die jeweilige Beschäftigungssituation hat, versucht er eine höhere Kapazitätsauslastung vor allem durch das Setzen unterschiedlicher Preise zu erreichen. Der Erfolg der Preispolitik hängt jedoch vor allem von der Preiselastizität der Nachfrage ab.

Wir kamen jedoch zu dem Ergebnis, daß die Nachfrage weitgehend unelastisch auf Variationen des Übernachtungspreises reagiert. Hierin dürfte die wohl bedeutendste Grenze der Preispolitik von Hotelbetrieben liegen. Damit steht der Hotelbetrieb nicht nur einer sehr labilen, sondern darüber hinaus auch einer weitgehend preisunelastischen Nachfrage gegenüber.

In dieser Arbeit wurde auch die Bedeutung der Kostenrechnung als Entscheidungshilfe der Preispolitik untersucht. Hierbei zeigte es sich, daß der Kalkulation im Hotelbetrieb vornehmlich eine Kontrollaufgabe zukommt, da der Angebotspreis eine Folge der Marktlage ist.

Weiterhin sollten in dieser Arbeit individuelle Preisgrenzen ermittelt werden. Bei der Untersuchung der Preisuntergrenzen stellte sich heraus, daß diese nicht nur von Kostenerwägungen, sondern auch von anderen Überlegungen bestimmt sind. Die Ermittlung sog. "imageorientierter" Preisuntergrenzen gab bereits erste Anhaltspunkte für die große Bedeutung immaterieller Faktoren für die Preisgestaltung des Hotels.

Die Untersuchung individueller Preisobergrenzen zeigte, daß die Zahlungswilligkeit des Gastes den dominierenden Bestimmungsfaktor darstellt. Darüber hinaus konnten wir feststellen, daß heute bereits viele Hotelbetriebe Kostensteigerungen - insbesondere im Personalbereich - nicht mehr in höheren Preisen an den Gast weitergeben können. Deshalb wurde versucht, verschiedene Alternativen aufzuzeigen, die dem Hotelbetrieb eine Anpassung an die Kostenentwicklung ermöglichen können.

Ferner sollte in dieser Arbeit gezeigt werden, nach welchen Kriterien Hotelbetriebe eine Gestaltung des preispolitischen Aktionsraumes vornehmen. Trotz der zahlreichen Formen der Preisdifferenzierung, die im Rahmen dieser Arbeit aufgezählt und diskutiert worden sind, können dennoch aufgrund der verhältnismäßig geringen Preiselastizität der Nachfrage die Erfolgsaussichten der Preisdifferenzierung nur als gering bewertet werden.

Schließlich sollte auch die Bedeutung immaterieller Faktoren für die Preispolitik des Hotelbetriebes herausgestellt werden. Hierbei sollte verdeutlicht werden, daß Intuition und Fingerspitzengefühl nicht einer ausschließlich rationalen Entscheidungsfindung weichen können.

Die vorliegende Arbeit stellt somit einen Beitrag zur Erforschung des Hotelbetriebes dar. Aufgrund der allgemeinen Kostenentwicklung sowie gewisser Strukturwandlungen des Hotelmarktes wird der Preispolitik auch künftig eine große Bedeutung als absatzpolitisches Instrument des Hotelbetriebes zukommen. Denn eine ertragreiche Betriebsführung wird auch in der Hotellerie nur dann möglich sein, wenn es gelingt, das äußerst starre Angebot der hochlabilen Nachfrage anzupassen.

Anlage I: Auswahlverfahren und "Response" bei der empirischen Untersuchung¹⁾

Die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse beruhen neben einer umfassenden Auswertung der Literatur auf einer schriftlichen Befragung deutscher Hotelbetriebe.

Bei der empirischen Untersuchung handelt es sich um eine Feldstudie, die auf einer - gemessen an der Gesamtzahl deutscher Hotelbetriebe - verhältnismäßig kleinen Stichprobe basiert und daher keinen Anspruch auf Repräsentanz erheben will. Die Befragung ausgewählter deutscher Hotelbetriebe sollte dem Verfasser vor allem Hinweise zu gewissen Problemkreisen und Fragen geben, die eine rein theoretische Betrachtung bzw. nur die Auswertung der bereits vorhandenen Literatur nicht hervorgebracht hätte.

Wenngleich die Umfrage keineswegs Hypothesen belegen soll, werden dennoch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dem Leser mitgeteilt, um einen Eindruck über die tatsächlichen Verhaltensweisen und Gepflogenheiten auf dem Hotelmarkt vermitteln zu können.

Zur Sammlung der empirischen Daten ist im Juli 1975 an je 100 Stadt- und Saisonhotelbetriebe ein Fragebogen übermittelt worden. Ein größerer Befragungsumfang war dem Verfasser aus finanziellen Gründen nicht möglich.²⁾

Firmen und Adressen der angeschriebenen Unternehmungen wurden dem "Deutschen Hotelführer 1974"³⁾ entnommen.

-
- 1) Für die Gestaltung der empirischen Untersuchung konnte der Verfasser wertvolle Anregungen gewinnen bei Borrmann, W., Personalwirtschaftliche Sonderprobleme internationaler Unternehmungen, Diss. München 1968, S. 81 f.
 - 2) Die Finanzierung der empirischen Untersuchung erfolgte aus Mitteln, die dem Verfasser durch ein Forschungsstipendium nach dem Graduiertenförderungsgesetz zur Verfügung standen.
 - 3) Deutscher Hotelführer 1974, Hrsg.: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V., Bonn - Bad Godesberg 1974.

Die Umfrage richtete sich ausschließlich an deutsche Hotelbetriebe. Es wurde somit darauf verzichtet, ausländische Hotelbetriebe, die ihren Sitz in Deutschland haben, anzuschreiben. Denn aufgrund des verhältnismäßig geringen Anteils ausländischer Konzernhotels innerhalb der gesamten deutschen Hotellerie hätte die Einbeziehung auch nur einiger weniger Konzernhotels zu einer nicht repräsentativen Gewichtung dieser Gruppe geführt. Bei den untersuchten Betrieben handelt es sich vornehmlich um "Familienbetriebe"¹⁾.

Die Auswahl der Unternehmungen erfolgte in Form einer bewußten Auswahl. Hierbei wurde Wert darauf gelegt, Betriebe aus der gesamten Bundesrepublik einschließlich West-Berlin sowie aus sämtlichen Betriebsgrößenklassen zu berücksichtigen.

Das Umfrageergebnis zeigt (siehe Tabelle 23), daß vor allem kleinere Hotelbetriebe (unter 50 Betten) - verglichen mit der Betriebsgrößenstruktur der Bundesrepublik Deutschland - unterrepräsentiert sind, wodurch auch der Anteil der größeren Hotelbetriebe nicht der für die deutsche Hotellerie typischen Betriebsgrößenstruktur entspricht.²⁾ Der vergleichsweise geringe Anteil kleinerer Betriebe kann generell auf eine geringere Publizitätsfreudigkeit, im besonderen auch auf geringeres Interesse an dem Problemkreis "Preispolitik" zurückgeführt werden.

Die Unterscheidung in Stadt- und Saisonhotelbetriebe wurde in Anlehnung an den vom DWIF jährlich erstellten Hotelbetriebsvergleich³⁾ vorgenommen.

1) Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1973, a.a.O., S. 17.

2) Vgl. hierzu Bader, G., Betriebsgrößenprobleme in Hotelbetrieben, a.a.O., S. 15 f.

3) Vgl. hierzu statt vieler: Lüdtke, L., Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1971, a.a.O.; Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1972, a.a.O.; Maschke, J., Hotelbetriebsvergleich 1973, a.a.O.

Vor allem durch Unterschiede hinsichtlich Länge der Öffnungszeit und Nachfragestruktur wurden Abweichungen in der preispolitischen Verhaltensweise der jeweiligen Hotels erwartet. Bei den "Stadthotelbetrieben" handelt es sich um Betriebe mit einer ganzjährigen Öffnungszeit, während "Saisonhotelbetriebe", die vornehmlich ihren Standort in kleineren Fremdenverkehrsorten haben, einen Teil des Jahres den Betrieb schließen (vgl. Tabelle 25).

Bei der Konzeption des Fragebogens (siehe Anlage II) wurde auf einen möglichst ausführlichen Fragenkatalog Wert gelegt, auch wenn dadurch eine geringere Rücklaufquote befürchtet werden mußte. Der Fragebogen enthält 7 Problemkreise mit insgesamt 60 Fragen.¹⁾

Ein größerer Fragenkreis, der zwangsläufig von weniger Betrieben beantwortet würde, erschien für die Untersuchung wertvoller zu sein als eine größere Zahl an Vergleichsbetrieben, die nur einige wenige, global gehaltene Fragen beantworteten. Die Komplexität des Problemkreises ließ eine Beschränkung auf nur wenige Fragen nicht sinnvoll erscheinen. Dennoch wurde auf Fragen, die möglicherweise die Geheimnisssphäre der befragten Unternehmen berührte, verzichtet, um nicht zusätzlich die Rücklaufquote negativ zu beeinflussen.

Die Befragung erfolgte in einem relativ frühen Stadium der Arbeit. Darin wurde der Vorteil gesehen, daß bereits zu einem frühen Zeitpunkt über empirische Daten verfügt werden konnte. In der Tat wurden dem Verfasser erst durch die Umfrage zahlreiche preispolitische Eigenarten des Hotelbetriebes bekannt, welche eine ausschließlich theoretische Betrachtung des Preisproblems in der Hotellerie nicht zu Tage gebracht hätte.

1) Verschiedene Anregungen zur Konzeption des Fragebogens erhielt der Verfasser auch von den Teilnehmern des Fremdenverkehrskolloquiums im Sommersemester 1975, mit denen der vorläufige Fragebogen durchgesprochen wurde.

Ein Nachteil der relativ frühen Terminwahl der Umfrage ist jedoch darin zu sehen, daß einige Fragen, die sich im Laufe der Arbeit als wichtig herausstellten, in dieser Umfrage noch nicht berücksichtigt wurden und erst durch spätere persönliche Gespräche mit Hoteliers geklärt werden konnten.

Darüber hinaus enthält der Fragebogen einige Fragen, die sich im nachhinein als wenig sinnvoll bzw. überflüssig herausstellten und deshalb möglicherweise in einem späteren Stadium der Arbeit nicht gestellt worden wären. Der Vollständigkeit halber zeigt jedoch Anlage II den kompletten verwendeten Fragebogen und stellt somit nicht nur eine Zusammenfassung der in der Arbeit verwendeten Fragen dar.

Tabelle 22 zeigt das Befragungsergebnis. Der Fragebogen wurde von 32 Stadthotelbetrieben und 22 Saisonhotelbetrieben weitgehend vollständig ausgefüllt. 6 Stadthotelbetriebe und 8 Saisonhotelbetriebe haben eine ablehnende, 62 Stadthotelbetriebe und 70 Saisonhotelbetriebe überhaupt keine Antwort gegeben.

Tabelle 22: "Response" bei der empirischen Untersuchung

	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
1. Versandte Fragebogen	100	100
2. Beantwortete Fragebogen	32	22
3. Ablehnender Bescheid	6	8
4. Keine Antwort	62	70

Als Gründe für die Nichtbeantwortung des Fragebogens wurden genannt:

- 1) Fragen zu vertraulich;
- 2) keine Zeit zur Beantwortung des Fragebogens;
- 3) Umfang des Fragebogens zu groß;

- 4) Aufgabe des Betriebes;
- 5) Hotelier auf längerer Auslandsreise.

Wir führen die verhältnismäßig ungünstig erscheinende Rücklaufquote von insgesamt 27 % vor allem auf den Umfang des Fragenkataloges zurück. Die geringe Publizitätsfreudigkeit kann auch auf eine gewisse zurückhaltende Einstellung gegenüber der Preispolitik, deren Ursachen im Laufe der Arbeit untersucht werden,¹⁾ zurückgeführt werden.

Zudem stand gerade zum Zeitpunkt der Umfrage das Problem des "Preis-dumping" im Vordergrund der journalistischen Fachdiskussion.²⁾ Viele Hoteliers scheinen deshalb einer derartigen Befragung skeptisch gegenübergestanden zu haben, obwohl Gewährung einer vertraulichen Behandlung der Antworten und Anonymität der befragten Hotelbetriebe im Begleitschreiben deutlich herausgestellt wurde.

Im folgenden soll noch dargestellt werden, wie sich die Untersuchungsgesamtheit der befragten Hotelbetriebe hinsichtlich Betriebsgröße, Standard und Ortsgröße verteilt.

Tabelle 23: Betriebsgrößen-Verteilung³⁾ der befragten Hotelbetriebe

Betriebsgrößenklassen	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
0 - 70 Betten	10	9
71 - 100 Betten	9	8
über 150 Betten	13	5
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

1) Siehe S. 134 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 103 (Fußnote 1) dieser Arbeit.

3) Diese Einteilung lehnt sich an das Schweizer Modell an, das als Kleinbe-

Tabelle 24: Qualitätsverteilung der befragten Hotelbetriebe¹⁾

Anzahl der Sterne	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
1 Stern	1	-
2 Sterne	4	-
3 Sterne	7	6
4 Sterne	13	12
5 Sterne	7	2
keine Antwort	-	2
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

Tabelle 25: Ortsgrößenverteilung der befragten Hotelbetriebe

Ortsgröße (in Einwohnern)	Anzahl der Betriebe	
	Stadthotelbetriebe	Saisonhotelbetriebe
bis 10.000	-	10
10.000 - 50.000	2	12
50.000 - 100.000	3	-
100.000 - 500.000	15	-
über 500.000	12	-
Gesamtzahl der Betriebe	32	22

trieb ein Hotel mit weniger als 70 Betten, als Mittelbetrieb ein Hotel zwischen 71 und 150 Betten und als Großbetrieb ein Hotel ab 150 Betten bezeichnet (vgl. Münch, T., Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, a. a. O., S. 39).

- 1) Mangels einer offiziellen Klassifikation in der Bundesrepublik Deutschland wurde mit Hilfe der Frage 1.5 (siehe Fragebogen, Anlage II) versucht, Informationen hinsichtlich der Qualität der befragten Hotelbetriebe zu gewinnen. Der Verfasser ist sich sehr wohl der Gefahr bewußt, die eine derart subjektive Selbsteinstufung in sich birgt.

Anlage II: Muster des verwendeten Fragebogens

UMFFAGE ÜBER DIE PREISPOLITIK IM HOTELGEWERBE Juli 1975

streng vertraulich

1. Einige Informationen zur Art Ihres Hauses

- 1.1. Zahl der Betten: ...
- 1.2. Saisonhotel _____ Stadthotel _____
- 1.3. Lage des Hotels: zentral _____ an der Peripherie _____
- 1.4. Größe des Ortes: _____ Tsd. Einwohner
- 1.5. Wieviel Sterne würden Sie Ihrem Hause selbst vergeben?
(absolute Luxusklasse = 5 Sterne, gutbürgerlich = 1 Stern)
_____ Stern(e)
- 1.6. In welchem Verhältnis setzt sich Ihre Kundschaft zusammen?
Geschäftsreisende %
Urlaubsreisende %
- 1.7. Wieviel Prozent beträgt der Ausländeranteil?%

2. Generelles zur Preisgestaltung in Ihrem Haus

- 2.1. Welche Bedeutung hat in Ihrem Haus die Preispolitik?
- spielt nur eine untergeordnete Rolle
- zählt zu den wichtigsten Instrumenten
- ist das wichtigste Instrument
- 2.2. Ist die Bedeutung heute größer als früher?
nein _____ ja _____ (Welche Gründe ?)
- 2.3. Beinhaltet Ihre Zeitschriftenwerbung preisliche Informationen?
nein _____ ja _____ (Welche Gründe ?)
- 2.4. Würden Sie auch dann Preislisten in Ihren Gästezimmern aushängen,
wenn dies nicht die Preisauszeichnungsverordnung vorschreiben würde?
nein _____ ja _____ (Welche Gründe ?)

- 3.3. Gibt es einen oder mehrere Konkurrenzbetriebe, deren Preise für Ihren Betrieb ein Vorbild sind (sog. Preisführer)?

nein _____ ja _____

- 3.4. Welche Eigenschaften hat dieser Preisführer gegebenenfalls?

Größe: gleich groß _____ größer _____ kleiner _____

Alter: ca. gleich alt _____ älter _____ jünger _____

Niveau: gleich _____ höher _____ niedriger _____

Lage: am selben Ort _____ in einem anderen Ort _____

Verhältnis zur Direktion: befreundet _____ bekannt _____ unbekannt _____

Konzernhotel _____ "Traditionshotel" _____

- 3.5. Glauben Sie, daß Änderungen Ihrer Preise Reaktionen bei Ihrer Konkurrenz am Ort auslösen?

nein _____ ja _____

- 3.6. Hätten Sie soviel Vertrauen zu Ihren Konkurrenten, daß Sie sich mit Ihnen auf eine weitgehend ausgeglichene Preispolitik einigen könnten?

nein _____ ja _____ (Welche Gründe?)

- 3.7. Gibt es an Ihrem Ort Hotelbetriebe, die auch über einen längeren Zeitraum unter ihren Gesamtkosten anbieten?

nein _____ ja _____

- 3.8. Welche Eigenschaften hat dieses Hotel, das unter seinen Gesamtkosten anbietet?

Größe: Betten

Alter: Jahre

"Traditionshotel" _____ Konzernhotel _____

Falls Konzernhotel:

deutsch _____ ausländisch _____

einem reinen Hotelkonzern angehörend _____ oder

einem Mischkonzern angehörend _____

3.9. Sind Sie gezwungen, sich der Preispolitik dieser Betriebe anzupassen?

nein _____ ja _____ (Bitte kurze Stellungnahme!)

4. Fragen zum preislichen Verhalten des Gastes

4.1. Halten Sie den Durchschnittsgast für

- preisbewußt (Je höher der Preis, desto größer die Gefahr, daß der Gast in ein preiswerteres, qualitätsmäßig schlechteres Haus abwandert)
- preisorientiert (Preis spielt zwar eine Rolle, aber die Qualität geht vor)
- preisindifferent (Der Gast prüft das Verhältnis von Preis und Qualität nicht)

4.2. Wie häufig kommt es vor, daß Hotelgäste den Übernachtungspreis drücken wollen?

- nie
- sehr selten
- bisweilen
- relativ häufig

4.3. Hat Ihrer Meinung nach der Gast bereits ganz konkrete Preisvorstellungen, wenn er Ihr Hotel betritt?

nein _____ ja _____

4.4. Verbindet der Gast ganz bestimmte Vorstellungen mit der Betriebsgröße? (z.B. großes Hotel teurer)

nein _____ ja _____

4.5. In welchem Fall müssen Sie befürchten, bei Preiserhöhungen einen Großteil Ihrer Kundschaft zu verlieren?

- bei sehr geringen Preiserhöhungen (bis zu 5 %)
- bei spürbaren Preiserhöhungen (5 bis 15 %)
- bei sehr starken Preiserhöhungen (über 15 %)

4.6. Auf welche Weise ermitteln Sie Ihre Preisobergrenze (d. h. die von Ihrem Gästekreis gerade noch akzeptierten Preise) ?

- vorrangig gefühlmäßig
- aus Erfahrungen mit früheren Preiserhöhungen
- mittels eigener oder fremder Marktforschung
- durch Besprechungen mit beratenden Institutionen (Hotelverband, Beratungsgesellschaften, ERFA-Gruppen etc.)

- Es wird nicht versucht, an die Preisobergrenze heranzukommen
- so. Methoden:

4.7. Welche Nachfragegruppe reagiert Ihrer Beobachtung nach empfindlicher auf preisliche Veränderungen?

- Urlaubsreisende
- Geschäftsreisende

4.8. Wer reagiert empfindlicher auf preisliche Veränderungen?

- Einzelreisende generell
- Reisegruppenveranstalter

4.9. Sind Sie der Ansicht, daß der Gast bereit ist, den Ruf oder die Atmosphäre eines Hotels "mitzubezahlen"?

nein _____ ja _____ (Welche Gründe ?)

4.1.0. Würden Sie befürchten, daß bei einer Senkung der Zimmerpreise der Gast eine Qualitätsverschlechterung vermutet?

nein _____ ja _____

4.1.1. Wie wirken sich auf die Preispolitik Ihres Betriebes Veränderungen des Wechselkurses ausländischer Währungen aus?

5. Fragen zum Preisverhalten von Reisebüros

5.1. Welche Komponente steht bei Verhandlungen mit Reiseveranstaltern mehr im Vordergrund?

- der Preis
- die Qualität der Leistung
- beide Komponenten gleichgewichtet

5.2. Akzeptieren die Reisebüros weitgehend die geforderten Preise?

nein _____ ja _____

5.3. Sind Sie der Ansicht, daß bei diesen Verhandlungen das Reisebüro am längeren Hebel sitzt?

nein _____ ja _____ (Welche Gründe?)

5. 4. Versuchen Reiseveranstalter, die Situation am betreffenden Hotelmarkt auszunutzen?

nein _____ ja _____ (Welche Gründe?)

5. 5. Welche Probleme (preispolitische) treten durch die Tatsache auf, daß mit Reisebüros i. d. R. langfr. Verträge abgeschlossen werden?

6. Fragen zu Kostenrechnung und Preispolitik

6. 1. Kann man Ihrer Meinung nach den Zimmerpreis mit Hilfe von Kalkulationsmethoden exakt bestimmen?

nein _____ ja _____ (Welche Gründe?)

6. 2. Welches Prinzip wenden Sie an?

- Wir bestimmen die Preise auf Grund der Kosten
- Wir passen die Kosten dem erzielbaren Preis an

6. 3. Welcher Kostenrechnungsart legen Sie gegebenenfalls Ihre Bestimmung des Zimmerpreises zugrunde?

- Vollkostenrechnung
- Teilkostenrechnung
- keine exakte Kostenrechnung

6. 4. Ab welcher Kapazitätsauslastung rechnen Sie damit, daß in Ihrem Betrieb die Kosten voll abgedeckt sind? (bei Preisen, die alle Kosten enthalten)

.... % Kapazitätsauslastung

6. 5. Verlangen Sie bisweilen absichtlich höhere Preise, um unerwünschte, den Stil des Hauses störende Kundschaft abzuhalten?

nein _____ ja _____ (Welche Gründe?)

6. 6. Wie hoch ist in Ihrem Betrieb der Zimmerpreis, bei dem es sich gerade noch lohnt, ein Zimmer zu verkaufen?

ca. % niedriger als der übliche Preis

6. 7. Sind Sie bereit, in nachfrageschwachen Zeiten Preise in Nähe dieser Grenze zu verlangen?

nein _____ ja _____

- 6.8. Welche Gründe halten Sie gegebenenfalls davon ab, betriebswirtschaftlich noch vertretbare Niedrigpreise zu verlangen?
- 6.9. Stoßen Sie bereits auf Grenzen, wenn Sie die Kostensteigerungen auf die Gäste abwälzen wollen in Form höherer Preise?

nein _____ ja _____

7. Fragen zur Preisdifferenzierung

- 7.1. Haben Sie Vor- und Nachsaisonpreise?

nein _____ ja _____

- 7.2. Haben Sie an den verschiedenen Tagen der Woche unterschiedliche Preise?

- keine Unterschiede
- an Wochenenden höhere Preise
- an Wochenenden niedrigere Preise

- 7.3. Wie gehen Sie bei der Bestimmung der Außersaisonpreise vor?

- Wir gleichen den niedrigeren Vor-, Nach- oder Zwischensaisonpreis durch Preiserhöhungen in der Hauptsaison aus
- Wir gehen davon aus, daß der niedrigere Preis die Nachfrage derart anheizt, daß wir auf den preislichen Ausgleich verzichten können

- 7.4. Um wieviel Prozent ist bei Ihnen der Außersaisonpreis durchschnittlich niedriger als der Hochsaisonpreis? %

- 7.5. Um wieviel Prozent liegen durchschnittlich Ihre Gruppenpreise unter den Preisen für Einzelreisende? %

- 7.6. Staffelt sich der Preis nach der Stärke der Reisegruppe? nein _____ ja _____
(Bitte erklären Sie kurz das Verfahren der Staffellung!)

- 7.7. Welchen der folgend genannten Personengruppen gewähren Sie Nachlässe vom normalen Preis?

- Kinder (.... % Nachlaß)
- Hoteliers (.... % Nachlaß)
- Ärzte (.... % Nachlaß)
- Angestellte von Fluggesellschaften (.... % Nachlaß)
- Mitgliedern von Clubs wie ADAC, Lions (.... % Nachlaß)
- Stammgästen (.... % Nachlaß)
- Tagungs- und Kongreßteilnehmern (.... % Nachlaß)
- so. Gästegruppen: _____ (.... % Nachlaß)
- _____ (.... % Nachlaß)
- _____ (.... % Nachlaß)

7.8. Gewähren Sie Gästen, die eine längere Zeit bleiben, einen Sonderpreis?

nein _____ ja _____

Falls ja: Ab welcher Aufenthaltsdauer Sonderpreis? _____

7.9. Wie hoch ist in etwa der Anteil an Gästen, denen Sonderpreise gleich welcher Höhe oder Motive gewährt werden? %

7.1.0. Ist der Zimmerpreis in Ihrem Haus auch von Faktoren wie "Südlage oder Aussicht bestimmt?

nein _____ ja _____

7.1.1. Welche Faktoren beeinflussen gegebenenfalls den individuellen Zimmerpreis?

- Südlage
- Dauer der Sonnenbestrahlung
- Blick
- Ruhe
- Stockwerkhöhe
- so. Faktoren: _____

7.1.2. Auf welche Weise sind dem Empfangschef die Zimmerpreise vorgeg. ?

- feststehende Preise für die diversen Zimmerarten
- vorgegeben in Form eines "von-bis"-Spielraums

7.1.3. Welches sind Ihrer Meinung nach die größten Probleme bei der praktischen Durchführung der Preisdifferenzierung?

- Ermittlung des betriebswirtsch. noch tragbaren Preises
- Festlegung der Spanne zwischen Höchst- und Niedrigstpreis
- Entscheidung, welchen Gästegruppen Sonderpreise angeboten werden sollen
- zu verhindern, daß die diversen Gästegruppen, denen unterschiedliche Preise für dieselbe Leistung angeboten werden, Kontakt miteinander bekommen
- den Erfolg der Preisdifferenzierung zu prognostizieren
- die Grenze zwischen seriöser und unseriöser Preisdifferenzierung zu finden
- so. Probleme: _____

7.1.4. Wie hoch schätzen Sie den Erfolg ein, mit Hilfe von Sonderpreisen der verschiedensten Art zusätzliche Nachfrager heranzuziehen?

- sehr gut
- gut
- mittelmäßig
- gering

Literaturverzeichnis

- Agthe, K.: Kostenplanung und Kostenkontrolle im Industriebetrieb, Baden-Baden 1963
- Alberstötter, H.: Das Urlaubsverhalten der bayerischen Bevölkerung, in: JbF, 11./12. Jg. (1963/64), S. 3-12
- Arens, H.: Verschwendeter Hotel-Service, in: Das Gastgewerbe, 10. Jg. Nr. 26, 1. Juli 1972, S. 3
- Arndt, H.: Unvollständiger Wettbewerb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart 1959
- Bader, G.: Betriebsgrößenprobleme in Hotelbetrieben, unveröffentlichte Diplomarbeit, München 1973
- Bauer, W.: Betriebselastizität und Rentabilitätsgrenzen, in: ZfB 1959, S. 268 ff.
- Baum, C.: Betriebswirtschaftliche Typen des Gaststättengewerbes, namentlich der Hotellerie, Diss. Hamburg 1960
- Beckmann, E.: Bestimmungsgründe, Möglichkeiten und Grenzen des Wachstums der "tertiären" Produktion im Rahmen der langfristigen Entwicklung der Wirtschaft, Diss. Münster 1954
- Berekoven, L.: Der Begriff "Dienstleistung" und seine Bedeutung für eine Analyse der Dienstleistungsbetriebe, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg. (1966), S. 314-326
- Berekoven, L.: Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974
- Bergler, G.: Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, Nürnberg 1961
- Bernecker, P.: Das Fixkostenproblem der Hotellerie, in: Beiträge zur Begriffsbildung und Methode der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Willy Bouffier, Wien 1965, S. 1-9
- Bernecker, P.: Der moderne Fremdenverkehr, Wien 1955

- Bernecker, P.: Die Bedeutung der Fremdenverkehrsforschung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Sonderdruck aus "Der Österreichische Betriebswirt", Heft 1, Wien 1969
- Bernecker, P.: Die Stellung des Fremdenverkehrs im Leistungsbau der Wirtschaft, Wien 1956
- Bernecker, P.: Strukturprobleme der Hotellerie, in: Hotel-Gasthof-Pension, Nr. 7 (1968), S. 1
- Bernhard, A.: Betriebsabrechnung und Kalkulation des Hotels, Bern 1948
- Beste, T.: Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: ZfhF, N.F., 1958, S. 75 - 106
- Beste, T.: Möglichkeiten und Grenzen der Preispolitik in der Unternehmung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Köln und Opladen 1964, S. 122-144
- Beyeler, L.: Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittler, Bonn 1964
- Blottner, E.: Die dynamische Preisrechnung, Berlin 1960
- Bochenski, J.: Die zeitgenössischen Denkmethode, Bern und München 1969
- Böhler, E. - Böhi, H.: Gutachten über die wirtschaftliche Lage der Schweizer Hotellerie, hrsg. vom Schweizer Hotelier-Verein, Basel 1940
- Börner, D.: Direct Costing als System der Kostenrechnung, Diss. München 1961
- Bohn, P.: Konsumenten- und Sparverhalten - Ihre Bedeutung für Finanz- und Konjunkturpolitik, Stuttgart 1969
- Bombach, G.: Ökonometrie (Stichwort), in: Wirtschafts-Lexikon, 2. Bd., hrsg. von R. und H. Sellien, Wiesbaden 1971
- Born, C.: Ist der amerikanische Tourist europamüde?, Sonderdruck Nr. 8 der Deutschen Sektion IHA, Bonn - Bad Godesberg 1972, S. 14 - 20

- Borrmann, W.: Personalwirtschaftliche Sonderprobleme internationaler Unternehmungen, Diss. München 1968
- Brand, I.: Die Elastizität der Nachfrage als betriebspolitischs Problem, Diss. Berlin 1934
- Brandt, K.: Preistheorie, Ludwigshafen 1960
- Brede, H.: Lassen sich Preis-Absatz-Funktionen für neuartige Erzeugnisse durch Befragungen ableiten?, in: ZfbF 1969, S. 809-827
- Bruckmaier, P.: Wettbewerb im Hotelgewerbe gestern und heute, in: Marktwirtschaft, Heft 9 (1970), S. 33
- Brüggemann, G.: Mit Rabatten leere Luxusbetten füllen, in: Die Welt, 13. Mai 1974, S. 24
- Budde, K.: Die Problematik der Preisbildung auf der Grundlage von Voll- und Teilkosten, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 6, Dez. 1971, S. 253-257
- Christl, A.: Beweglichkeitsgrad der Bevölkerung im innereuropäischen Fremdenverkehr, in: JbF, 27. Jg. (1974), Heft 2, S. 75-81
- Cournot, A.: Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richenes, zit. nach Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon; Cournot (Stichwort), Hrsg.: R. und H. Sellien, 1. Bd., Wiesbaden 1965
- Danzberger, J.: Untersuchung über die Preispolitik des Hotelbetriebes im Hinblick auf eine optimale Kapazitätsauslastung unter besonderer Berücksichtigung der spanischen Hotellerie, Diss. Wien 1967 (Zitierweise: Preispolitik)
- Decker, F.: Struktur der Dienstleistungsunternehmen, in: BFuP, 24. Jg. (1972), S. 405-420
- Deutscher Hotelführer 1974, Hrsg.: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Bonn - Bad Godesberg 1974
- Dörrzapf, R.: Das Großmaul aus Kentucky, in: tz München, 14. Mai 1976, S. 6
- Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon, Bd. 1, Hrsg.: H. und R. Sellien, 6. Aufl., Wiesbaden 1965

Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon, Bd. 2, Hrsg.: H. u. R. Sellien, 9. Aufl., Wiesbaden 1976

- Ebisch, H.: Welche preisrechtlichen Vorschriften haben heute noch Gültigkeit und wie werden sie gehandhabt?, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Bd. II, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 150-167
- Eichstädt, K.: Die meisten Betten bleiben leer, in: Die Zeit, 1. Mai 1974, S. 26
- Ellinghaus, U.: Die Grundlagen der Theorie der Preisdifferenzierung, Tübingen 1964
- Engelland, R.: Das Betriebsideal und seine Komponenten, in: BFuP 1959, S. 410-424
- Englisch, K.: Preispolitik und Kalkulation im Hotel- und Gaststättenbetrieb, in: (unveröffentlichtes) Programm zum BHG-Unternehmer-Fortbildungs-Seminar, veranstaltet vom HOGA, München, 24. bis 25. Nov. 1975, S. 1-23
- Eucken, W.: Grundlagen der Nationalökonomie, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1959
- Falk, R., Lotz, G.: Grundzüge der Kostenrechnung im Hotel- und Gaststättengewerbe, in: Schriften zur Betriebswirtschaft des Fremdenverkehrs, Heft 2, Berlin - Leipzig 1942
- Faßbender, W.: Betriebsindividuelle Kostenerfassung und Kostenauswertung, Frankfurt a. M. 1964
- Fäßler, K.,
Rehkugler, H.,
Wegenast, C.: Kostenrechnungs-Lexikon, München 1973
- Feichtegger, L.: Der Einfluß der Schwankungen des Beschäftigungsgrades auf die Kosten der Beherbergungsbetriebe, Diss. Wien 1940
- Felix, K.: Preisabreden im Schweizer Hotelgewerbe, Luzern 1934
- Fettel, J.: Marktpreis und Kostenpreis, Meisenheim a. Glan 1954

- Fiuczynski, H.: Die Produkt- und Preispolitik der Markenartikelhersteller, Freiburg 1960
- Fourastié, J.: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln-Deutz 1954
- Franz, J.: Die Labilität der Nachfrage bei investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben und die Möglichkeiten einer betriebspolitischen Anpassung, Diss. München 1969 (Zitlerweise: Labilität der Nachfrage)
- Frech, R.: Tourismus im Sog des Frankenkurses, in: Finanz und Wirtschaft, 24. Juni 1976, S. 1
- Frimmel, R.: Probleme und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung in der Hotellerie, Diss. Wien 1969
- Gabler, F.: Das Problem der Zimmerpreiskalkulation, Mitteilungen Nr. 3, hrsg. vom Forschungsinstitut für Fremdenverkehr, Heidelberg 1944
- Geigant, F.: Der Urlaubs- und Fremdenverkehr als Objekt wissenschaftlicher Forschungen, in: JbF, 10. Jg. (1962), S. 39-50
- Geigant, F.: Situation und Probleme der Privatbeherbergung in den südbayerischen Erholungsorten, in: JbF, 11./12. Jg. (1963/64), S. 35-86
- Geigant, F.,
Sobotka, D.,
Westphal, H. (Hrsg.): Lexikon der Volkswirtschaft, München 1975
- Glücksmann, R.: Betriebslehre der Gaststätte, Bern und Leipzig 1932
- Glücksmann, R.: Hotelwesen (Stichwort), in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Bd. 5, Jena 1923
- Glücksmann, R.: Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, Berlin 1917
- Gölden, H.: Die Entwicklung der Nachfrage im Fremdenverkehr, in: Zeitschrift für Schweizerische Statistik und Volkswirtschaft, Heft 1, 1940, S. 84-89

- Grote, A.: Kooperation - eine Antwort auf die Konzentration, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 74. Jg. Nr. 24, 15. Juli 1974, S. 7-8
- Gugg, E.: Möglichkeiten der Saisonverlängerung in der Fremdenverkehrswirtschaft durch einzelwirtschaftliche und kooperative Maßnahmen, in: Schriftenreihe des DWIF, Nr. 20, S. 18-35 (Zitierweise: Saisonverlängerung)
- Gugg, E.: Untersuchung der Entwicklung im Beherbergungswesen saisonabhängiger Fremdenverkehrsorte, in: JbFf, 15. Jg. (1967), S. 3-44
- Gunzert, R.: Konzentration, Markt und Marktbeherrschung, Frankfurt a. M. 1961
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 15. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1969
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 17. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1970
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1955
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 4. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1959
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 6. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1963
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 11. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1968
- Gutersohn, A.: Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, Zürich und St. Gallen 1962
- Guye, R.: Preistheoretische Betrachtungen zum schweizerischen Hotelproblem, Diss. Bern 1953 (Zitierweise: Preistheoretische Betrachtungen)

- Habisreitering, H. : Konkurrenz und Kooperation, Berlin 1955
- Hacker, F. : Betriebsformenbereinigung im Gast- und Schankgewerbe, Diss. Wien 1967
- Hackmann, H. : Kampf um jeden Gast, in: Touristik aktuell Nr. 14, 2. April 1974, S. 3
- Hartmann, B. : Preisbildung und Preispolitik, Stuttgart 1963
- Hax, H. : Preisuntergrenzen im Ein- und Mehrproduktbetrieb - Ein Anwendungsfall der linearen Planungsrechnung, in: ZfhF 1961, S. 424-449
- Hebestreit, D. : Touristik-Marketing, Berlin 1975
- Heine, P. : Direct Costing - Eine angloamerikanische Teilkostenrechnung, in: ZfhF 1959, S. 515-534
- Heinen, E. : Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962
- Heinen, E. : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1974
- Heinen, E. : Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1967
- Heinen, E. : Industriebetriebslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1972
- Heinen, E. : Industriebetriebslehre, 4. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1975
- Heinen, E. : Kosteninformationen und Preispolitik bei Auftragsfertigung, in: Kostenrechnungs-Praxis Nr. 1, Febr. 1975, S. 55-62
- Heinen, E. : Kosten und Kostenrechnung, Wiesbaden 1975
- Hellauer, J. : Kalkulation in Handel und Industrie, Berlin - Wien 1931
- Henzel, R. : Die Kostenrechnung, Essen 1964
- Heraeus, J. : Direct Costing als Grundlage kurzfristiger Unternehmensentscheidungen, Diss. München 1963

- Heuss, E. : Allgemeine Markttheorie, Bd. 21, hrsg. von der Handelshochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen und Zürich 1965
- Heuss, E. : Unvollkommene Konkurrenz in der Marktwirtschaft, in: Jahrbuch für Ordnung in Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. VII, Düsseldorf und München 1955
- Hoffmann, H. : So reisten die Deutschen 1966 - Untersuchung über den Urlaubsreiseverkehr der westdeutschen Bevölkerung im Jahre 1966 unter Berücksichtigung der Marktstellung des Reisebürogewerbes, hrsg. vom DWIF, Frankfurt/M. 1967
- Hoffmann, H. : Tourismus der Deutschen 1969, in: JbF, 17. Jg. (1969), S. 68-98
- Holzinger, H. : Zur Hotelbeschaffungspolitik des Reiseveranstalters, Diss. Wien 1973
- Hummel, S. : Fixe und variable Kosten - zwei häufig mißverständene Grundbegriffe der Kostenrechnung, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 1, Febr. 1975, S. 63-74
- Hunziker, W. : Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. 1, Bern 1959
- Hunziker, W. : Hotel und Gaststättengewerbe (Stichwort), Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 5. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 151 ff.
- Hunziker, W., Krapf, K. : Allgemeine Fremdenverkehrslehre, Zürich 1942
- Hütt, F. : Die finanzielle Struktur der Hotelbetriebe, Diss. München 1950
- Hüttner, M. : Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1966
- Illetschko, L. : Transportbetriebswirtschaftslehre, Wien - New York 1966
- Jacob, H. : Preispolitik, Wiesbaden 1971
- Jacobs, A. und M. : Die Berechnung der Mehrnachfrage, Köln / Opladen 1965

- Jöhr, W.: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Bd. 1, St. Gallen 1943
- Johannsen, U.: Das Marken- und Firmenimage, Berlin / München 1971
- Käfer, K.: Standardkostenrechnung, Zürich 1964
- Kapesser, E.: Rechtskartei für das Hotel- und Gaststättengewerbe ab 1952, Teil A2
- Kaspar, C.: Fremdenverkehrslehre im Grundriß, Bern / Stuttgart 1975
- Kayser, G.: Angebot und Nachfrage im Hotelgewerbe, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 62, Göttingen 1974 (Zitierweise: Angebot und Nachfrage)
- Keller, F.: Zur Preispolitik der Hotellerie - Eine kritische Betrachtung der Preis- und Konditionenkartellierung des Schweizer Hotelier-Vereins unter modernen Marktvoraussetzungen, Diss. Bern 1969 (Zitierweise: Preispolitik)
- Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung, Köln und Opladen 1967
- Knebel, H.: Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960
- Koch, A.,
Gugg, E.: Auswirkungen von überregionalen Großveranstaltungen auf die Entwicklung des Fremdenverkehrs, Sonderreihe Nr. 10 des DWIF, München 1967
- Koch, A.: Probleme der Kostenplanung in Fremdenverkehrs-, insbesondere im Beherbergungsbetrieb, in: Publications de l' Association internationale d' experts scientifiques du tourisme (AIEST), Nr. 9, Bern 1968, S. 87-89 (Zitierweise: Probleme der Kostenplanung)
- Koch, H.: Grundprobleme der Kostenrechnung, Wiesbaden 1966
- Köhler, R.: Das Problem "richtiger" preispolitischer Entscheidungen bei unvollkommener Voraussicht, in: ZfbF 1968, S. 248-274

- Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966
- Kosiol, E.: Kostenrechnung, Wiesbaden 1964
- Krapf, K.: Von der Empirie zur Theorie des Fremdenverkehrs, in: JbFF, 1. Jg. (1952/53), Heft 1, S. 38-49
- Krelle, W.: Preistheorie, Tübingen 1961
- Krelle, W.: Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen, Meisenheim a. Glan 1953
- Kremslehner, P.: Die Preispolitik im Hotelunternehmen, Diss. Wien 1959 (Zitierweise: Preispolitik)
- Kriechbaum, G.: Möglichkeiten moderner Kostenrechnungsformen im Hotelbetrieb, Diss. Wien 1969
- Kriener, A.: Betriebskunde für den Hotel- und Gaststättenkaufmann, Gießen 1962
- Krippendorf, J.: Marketing im Fremdenverkehr - Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption. Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 7, Bern und Frankfurt/M. 1971 (Zitierweise: Marketing im Fremdenverkehr)
- Krügel, H.: Preisdifferenzierung, Diss. Berlin 1936
- Kühler, P.: Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 2, Bern 1967
- Kunz, B.: Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, in: Schweizerische Beiträge zur Verkehrswissenschaft Nr. 54, Bern 1959
- Kunz, B.: Zur Frage einer exakten Logementkalkulation mit Kennziffern, in: Schweizer Hotel-Revue Nr. 47 (1953), S. 1 ff.
- Lange, M.: Preisbildung bei neuen Produkten, Diss. Berlin 1972
- Langen, H.: Dynamische Preisuntergrenzen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 1966, S. 649-659

- Lechner, K.: Die Preisdifferenzierung bei verbundenen Transportdiensten, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von Leopold L. Illetschko, hrsg. von E. Loitelsberger, Wiesbaden 1963, S. 101-114
- Lechner, K.: Verkehrsbetriebslehre, Stuttgart 1963
- Lehmann, M.: Industrie-Kalkulation, Stuttgart 1951
- Lehmann, M.: Über Begriff und Wesen der Preispolitik, Leipzig 1926
- Leibenstein, H.: Bandwagon, Snob- and Vebleneffects in the theory of consumers demand, Quarterly Journal of Economics, 44 (1950), Cambridge, Mass. - Deutsche Veröffentlichung in: Konsum und Nachfrage, Köln und Opladen 1966
- Liedgens, H.: Die Absatzbewegungen im Einzelhandel, Köln und Opladen 1962
- Lindemann, E.: Markttransparenz und Preispolitik, Berlin 1968
- Lissbauer, H., Zedek, G.: Tourismus, Angebot - Nachfrage, hrsg. von der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaftssektion Fremdenverkehr, o. O. 1973
- Lissok, H.: Die deutschen Hotelpreise von 1925 bis 1958, Berlin 1964 (Zitierweise: Hotelpreise)
- Lotz, G.: Auch Ausländerverkehr in Großstädten rückläufig, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 75. Jg. Nr. 15, 12. April 1975, S. 9
- Lotz, G.: Die Auswirkungen von Messen auf das Hotelgewerbe, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 75. Jg. Nr. 9, 1. März 1975, S. 9
- Lotz, G.: Dumpingpreise bringen keine Lösung, in: Hotel-Restaurant 10. Jg. Nr. 1, Jan. 1975, S. 8-10
- Lotz, G.: Gegenwartsprobleme des Hotelwesens, Würzburg / Aumühle 1938

- Lotz, G.: Hat sich die wirtschaftliche Lage im deutschen Hotelgewerbe gebessert?, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 34, 21. Aug. 1976, S. 7
- Lotz, G.: Hotels, Luftverkehr, Fremdenverkehr, Zusammengefaßte deutsche Übersetzung des Referats beim XVI. Kongreß des IHA in Helsinki am 27. Mai 1972
- Lotz, G.: Mehr Nutzen oder Schaden?, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 11, 13. Mai 1976, S. 7
- Lotz, G.: Sind die überseeischen Gesellschaften allein an den Hotel-Überkapazitäten in Europa schuld?, in: Hotel-Restaurant, 10. Jg. Nr. 2, Febr. 1975, S. 55-57
- Lüdtke, L. /
Maschke, J.: Hotelbetriebsvergleich 1971, Sonderreihe Nr. 24/1973, hrsg. vom DWIF, München 1973 (Zitierweise: Hotelbetriebsvergleich 1971)
- Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf - Modellanalyse des Anbieterverhaltens, Göttingen 1966
- Mader, R.: Wechselseitige Zusammenhänge zwischen Wechselkurs, Liberalisierung und Preisniveau unter besonderer Berücksichtigung des Fremdenverkehrs, in: JbF, 4. Jg. (1956), Heft 2, S. 76-80
- Maleri, R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin - Heidelberg - New York 1973
- Maschke, J.: Hotelbetriebsvergleich 1972, Sonderreihe Nr. 28/1974, hrsg. vom DWIF, München 1974 (Zitierweise: Hotelbetriebsvergleich 1972)
- Maschke, J.: Hotelbetriebsvergleich 1973, Sonderreihe Nr. 30/1975, hrsg. vom DWIF, München 1975 (Zitierweise: Hotelbetriebsvergleich 1973)
- Maschke, J.,/
Kubetschka, E.,
Lehmkuhl, E.: (Unveröffentlichte) Hotelbedarfsanalyse für die Stadt Köln, München 1975
- Marzen, W.: Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik, Saarbrücken 1963

- Matz, A.: Plankostenrechnung, Wiesbaden 1954
- Mayerhofer, E.: Erste Erfahrungen mit der Mehrwertsteuer, in: Gastwirt und Hotelier, 22. Jg. Nr. 2, 11. Jan. 1968, S. 1
- Mellerowicz, K.: Diskussionsbeitrag zum Thema "Markt- und Preispolitik", in: Betriebswirtschaftliche Lenkungsprobleme aus der Sicht des beratenden Wirtschaftsprüfers, Düsseldorf 1960, S. 99-103
- Mellerowicz, K.: Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, 5. Neubearb. und erw. Aufl., Freiburg i. Br. 1972
- Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, Bd. 3, Freiburg i. Br. 1971
- Menz, L.: Der Tertielle Sektor, Veröffentlichung der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in: Volkswirtschaftlich-wirtschaftsgeographische Reihe, Bd. 4, Zürich und St. Gallen 1965
- Merkel, R.: Die Bekämpfung unzulässiger Preisunterbietungen, Köln, Berlin, Bonn, München 1962
- Messelken, K.: Politikbegriffe der modernen Soziologie, Eine Kritik der Systemtheorie und Konflikttheorie - begründet aus ihren Implikationen für die gesellschaftliche Praxis, Köln und Opladen 1968
- Messerschmidt, M.: Das Preisverhalten industrieller Unternehmen in Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung der Existenz von Großunternehmen, Diss. Köln 1963
- Metzner, M.: Kostengestaltung, Preisbildung und Marktprobleme, Bd. I, Berlin 1953
- Meyer, A.: Bedeutung und Besonderheiten der Dienstleistungsbetriebe, in: Industrielle Organisation, Nr. 2 37. Jg. (1968), S. 116-122
- Meyer, C.: Marktorientierte Preisentscheidungen, in: Wissenschaftliche Betriebsführung und Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 75. Geburtstag von Otto Schmutenhaus, hrsg. von Werner Kroeber-Riel und Carl Meyer, Berlin 1969, S.145-170

- Meyer-Dohm, P.: Der private Haushalt im Prozeß der Bedarfsdifferenzierung, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, hrsg. von F. Neumarkt, Berlin 1964
- Michalski, K.: Prinzip der Preisdifferenzierung, Marburg 1932
- Möller, H.: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941
- Moews, D.: Zur Aussagefähigkeit neuerer Kostenrechnungsverfahren, Berlin 1969
- Moths, E.: Tourismus als ökonomischer Faktor, hrsg. vom Referat Presse und Information des Bundesministeriums für Wirtschaft, Bonn 1975
- Mücke, R.: Die Konzentration der Hotellerie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Diss. Wien 1972
- Müller, G.: Das Image des Markenartikels, Opladen 1971
- Münch, T.: Die Hotelunternehmung im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, Zürich - Leipzig 1920
- Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H.: Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1972 (Zitierweise: Marketing)
- Nieschlag, R.: Preis- und Nichtpreis-Wettbewerb - Was bedeutet die Deckungsbeitragsrechnung für den Wettbewerb im Handel?, in: HB, 17. Febr. 1969, S. 9
- Nold, G.: Der günstigste Angebotspreis - Allgemeine Theorie und ihre Anwendung in der Saisonhotellerie, Bern 1954 (Zitierweise: Angebotspreis)
- Oettl, K.: Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P. (Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, Stuttgart 1970, S. 16-36

- Oettle, K.: Einzelleistungs- und Gewährleistungsbetriebe, Sonderdruck der kommunalen Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Sonderdruck (KGSt) Mai 1975
- Oettle, K.: Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre möglichen Motivationen sowie ihre hierarchische Einordnung im Hinblick auf die Zielebenen, vielfältigstes Schema, München 1973
- Oettle, K.: Grundfragen öffentlicher Betriebe I, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, hrsg. von Prof. Dr. P. Eichhorn und Prof. Dr. P. Friedrich, Bd. 14, Baden-Baden 1976
- Oettle, K.: Grundlagen und Systeme des betrieblichen Rechnungswesens, Sonderdruck aus "Zentrallehrgang 1967", hrsg. von der Studienstiftung der Verwaltungsleiter deutscher Krankenanstalten e. V., Kulmbach o.J.
- Oettle, K.: Unternehmerische Finanzpolitik - Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmen, Stuttgart 1966 (Zitierweise: Unternehmerische Finanzpolitik)
- Ott, A.: Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1968
- Ott, A.: Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959
- Ott, A.: Preistheorie, Berlin - Köln 1965
- Ott, A.: Preistheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, Göttingen 1967, S. 120-188
- o.V.: Bericht des Instituts für Fremdenverkehrsforschung, Wien 1968
- o.V.: Berliner Hotellerie zieht mit Kampfpreisen gegen Bettenberg, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 44, 2. Nov. 1974, S. 1-2
- o.V.: Der Bettenberg beunruhigt die Hotellerie, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 42, 19. Okt. 1974, S. 3

- o. V.: Der Urlaub auf dem Bauernhof wird attraktiver, in: Verbraucherpolitische Korrespondenz, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft für Verbraucher (AGV), Heft 2, 9. Jan. 1973, S. 4 ff.
- o. V.: Deutsche Wirte auf schmalen Pfad zwischen Pleite und magerem Gewinn, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 42, 23. Febr. 1974, S. 1-2
- o. V.: Deutschland wurde teurer, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 3, 19. Jan. 1974, S. 1
- o. V.: Die Gäste waren bedeutend preisbewußter, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 46, 16. Nov. 1974, S. 30
- o. V.: Die Hotelüberkapazitäten in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West), Sonderdruck Nr. 9 der deutschen Sektion IHA, o. O. 1975
- o. V.: Die Nachfrage ist differenzierter geworden, in: AHGZ/ Deutsche Hotel-Nachrichten, 75. Jg. Nr. 35, 30. Aug. 1975, S. 9
- o. V.: Drückende Personalsorgen in den Saisonhotels, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 31, 31. Juli 1976, S. 12
- o. V.: Ergiebige "Kölsches Frühstück", in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 39, 29. Sept. 1973, S. 1-2
- o. V.: Es ging um das Thema "Arbeitszeitverkürzung", in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 27, 7. Juli 1973, S. 10
- o. V.: Europäische Hotels und amerikanische Hotelketten, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 74. Jg. Nr. 47, 23. Nov. 1974, S. 15
- o. V.: Fester Dollar-Wechselkurs garantiert, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 35, 1. Sept. 1973, S. 1

- o.V.: Front gegen die Preisschleuderei, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 22, 1. Juni 1974, S. 10
- o.V.: Gastwirte sind mit den Gästen überwiegend zufrieden, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 30, 27. Juli 1974, S. 7
- o.V.: Gedämpfte Zuversicht für die Wintersaison, in: Finanz und Wirtschaft, 3. Nov. 1976, S. 7
- o.V.: Gegen die Rabatte, in: HB, 30. Mai 1974, S. 27
- o.V.: Grenze vertretbarer Preise erreicht, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 39, 28. Sept. 1974, S. 15
- o.V.: Großstadtsehnsucht nach bauerlicher Romantik, in: Gastwirt und Hotelier, 26. Jg. Nr. 26, 24. Juni 1972, S. 6
- o.V.: Handeln lohnt, in: Capital, 10. Juni 1974, S. 27
- o.V.: Hotel belegt - und Betten stehen frei. Problem Einbett- und Zweibettzimmer, in: Service-Manager, 2. Jg. Nr. 10, 11. Juli 1975, S. 23-25
- o.V.: Hotel soll Studentenheim werden, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 75. Jg. Nr. 29, 19. Juli 1975, S. 26
- o.V.: Internationaler Erfahrungsaustausch vertieft, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 41, 13. Okt. 1973, S. 2
- o.V.: Interview mit Herrn von Wahlbeck, Penta-Hotel, in: Service-Manager, 2. Jg. Nr. 10, 11. Juli 1975, S. 10 ff.
- o.V.: Kommen die Amerikaner im Herbst?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 30, 28. Juli 1973, S. 1
- o.V.: Kostenerhöhungen aus allen Ecken, in: Der Platow-Brief, 14. Febr. 1975, S. 2

- o. V.: Kurtaxe ein politisches Problem, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 14, 6. April 1974, S. 3
- o. V.: Lufthansa beklagt Aufwertungsverluste, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 32, 5. Aug. 1972, S. 3
- o. V.: Luxus mit Rabatt, in: Der Spiegel, 8. April 1974, S. 46
- o. V.: Mehr Transparenz bei Hotelpreisen?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 42, 19. Okt. 1974, S. 2
- o. V.: "Mengenrabatt" in der Schweizer Hotellerie, in: Finanz und Wirtschaft, 14. Febr. 1976, S. 27
- o. V.: Merkblatt über die Zusammenarbeit von Fremdenverkehrsstellen und Reisebüros, hrsg. vom DFV und DRV, in: Fachreihe Fremdenverkehrsdokumentation, Heft 3, Frankfurt/M., Aug. 1973
- o. V.: Nach der Franc-Freigabe, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 4, 26. Jan. 1974, S. 2
- o. V.: Nicht noch mehr Betten auf Bauernhöfen, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 28. Jg. Nr. 24, 14. Juni 1975, S. 21
- o. V.: Nicht "über den Daumen peilen", in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 28, 8. Juli 1972, S. 10
- o. V.: Preisentwicklung und Steuerfragen als Hauptthemen, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 40, 30. Sept. 1972, S. 2
- o. V.: Preisverhaltensfragen im Beherbergungsgewerbe, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 23. Jg. Nr. 47, 21. Nov. 1970, S. 1-2
- o. V.: Rückläufige Zahlen 73/74 im Ausländer-Tourismus, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 33, 17. Aug. 1974, S. 3

- o. V.: Stadt-Hotels mit weiteren Einbußen, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 29, 15. Juli 1972, S. 2
- o. V.: Starker Reinigungsprozeß im Hotelgewerbe zeichnet sich ab, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 7, 16. Febr. 1974, S. 2
- o. V.: Steigende Preise sind der Grund, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 38, 22. Sept. 1973, S. 17
- o. V.: Test: Reisekataloge, in: Test, hrsg. von der Stiftung Warentest, 11. Jg. Nr. 8, Aug. 1976, S. 55 ff.
- o. V.: Thema Halbpension: Wie kommt der Preis zustande?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 29, 20. Juli 1974, S. 6
- o. V.: Umsatz- und Preisentwicklung im Gastgewerbe, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 14, 3. April 1976, S. 33
- o. V.: "Urlaub auf dem Bauernhof", in: Gastwirt und Hotellier, 26. Jg. Nr. 7, 12. Febr. 1972, S. 2
- o. V.: Urlaub und Reise, unveröffentlichter Bericht des DIVO-Instituts für Wirtschaftsforschung, Sozialforschung und angewandte Mathematik GmbH, Frankfurt 1963
- o. V.: Verschärfte Wettbewerbslage in der Hotellerie, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 49, 2. Dez. 1972, S. 2
- o. V.: Warum ist das Personal knapp?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 31, 29. Juli 1972, S. 1
- o. V.: Weitere Steigerung - "vielleicht ins Dramatische", in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 25. Jg. Nr. 47, 25. Nov. 1972, S. 10
- o. V.: Weniger Besuche aus USA, in: Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 18, 4. Mai 1974, S. 1

- o. V.: Wie stellt sich in Zukunft der Personalmarkt dar?, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 26. Jg. Nr. 6, 10. Febr. 1973, S. 2
- o. V.: Wirbel um Hotelrabatte, in: Die Deutsche Gaststätte / Deutsche Hotel-Zeitung, 27. Jg. Nr. 23, 9. Juni 1974, S. 2
- o. V.: Zimmerpreise und Eierpreise, in: "Hospes", 2. Jg. (1928) Nr. 3, S. 2
- o. V.: Zuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 11, 13. März 1976, S. 8
- o. V.: Zuwenig Gäste für zuviel Betten, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 15, 13. Mai 1974, S. 3
- Pelisson, G.: Eine Antwort aus der Sicht eines international tätigen Unternehmens, in: Fremdenverkehr im Wandel, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Sonderband, Heft 12, Bern 1974
- Petermann, G.: Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963
- Pfister, B.: Beiträge zur ökonomischen Theorie des Fremdenverkehrs, in: JbF, 1. Jg. (1953), Heft 2, S. 2-10
- Plank, E.: Rentabilitätsprobleme im österreichischen Fremdenverkehr, in: Wirtschaftspolitische Blätter Nr. 4-5, Wien 1964, S. 308 ff.
- Poggendorf, A.: Preispolitik im Beherbergungssektor der Hotellerie, unveröffentlichte Diplomarbeit, Hamburg 1970
- Raffée, H.: Kurzfristige Preisuntergrenzen als betriebswirtschaftliches Problem, Köln-Opladen 1961 (Zitierweise: Kurzfristige Preisuntergrenzen)
- Ray, J.: Durchführbarkeitsstudien am Beispiel von Hotelneubauten, in: Berner Studien zum Fremdenverkehr 1974, Heft 12, S. 52-59
- Reichmann, T.: Kosten und Preisgrenzen - Die Bestimmung von Preisuntergrenzen und Preisobergrenzen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1973

- Reininger, W.: Betriebsabrechnung der Fremdenverkehrsbetriebe, Schriftenreihe des Instituts für Betriebsberatung im Fremdenverkehr, Bd. 11, Innsbruck 1962
- Richter, R.: Das Konkurrenzproblem im Oligopol, Berlin 1954
- Riebel, P.: Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: ZfbF 1959, S. 213 ff.
- Riebel, P.: Deckungsbeitragsrechnung, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, Hrsg.: E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 383 ff.
- Riebel, P.: Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten" oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: ZfbF 1964, S. 548-612
- Riebel, P.: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen 1972
- Riebel, P.: Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, Opladen 1971
- Risch, P.: Begriffsbestimmungen zum modernen Tourismus, in: Hotel-Revue, 17. Jg. Nr. 26, 27. Juni 1968, S. 6
- Robinson, E.: Monopoly, Cambridge, Economic Handbook, New York - London 1949
- Robinson, J.: The economics of imperfect competition, London - New York 1933 (Nachdruck 1961)
- Römer, O.: Die Saisonschwankungen im Schweizerischen Fremdenverkehr, in: Schweizerische Beiträge zum Fremdenverkehr, Bern 1947
- Rösle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1953
- Rosar, G.: Der Dreiklang moderner Unternehmensführung: Umsatz - Kosten - Preis, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 23. Jg. Nr. 13, 28. Mai 1970, S. 33
- Rütten, H.: Neue Wege führen zum Kapital, in: Das Gastgewerbe, 10. Jg. Nr. 44, 4. Nov. 1972, S. 3

- Ruppel, P.: Die Bedeutung des Image für das Verbraucherverhalten, Diss. Göttingen 1965
- Sailer, W.: Die Angebotskonkurrenz von Fremdenverkehrsleistungen eines typischen Heilbades unter besonderer Berücksichtigung der Struktur der Nachfrage, Frankfurt a. M. 1957
- Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1969
- Sauermann, H.: Wettbewerb und Werbung im Fremdenverkehr, in: Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, Heft 5, Schriftenreihe des Instituts für Fremdenverkehrswissenschaft an der Johann-Wolfgang-Goethe Universität, Frankfurt a. M. 1957
- Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen 1950
- Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung - Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, Köln / Opladen 1966
- Schäfer, E.: Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, in: ZfhF 1963, S. 537-548
- Schäfer, R.: Die festen Kosten insbesondere im Schweizerischen Hotelbetrieb, Diss. St. Gallen 1948 (Zitierweise: Die festen Kosten)
- Schaetzing, E.: Break-even-Analyse - Management-Kompaß für die Hotellerie, in: Service-Manager Nr. 5, 15. April 1975, S. 6-7 (Zitierweise: Break-even-Analyse)
- Schaetzing, E.: Checklist: Hotel- und Restaurant-Management, Bd. 1, München 1976
- Schmalenbach, E.: Kostenrechnung und Preispolitik, Köln und Opladen 1956
- Schmid, A.: Die Nicht- und Wenig-Reisenden der BRD, in: JbFf, 20. Jg. (1972), S. 3-50
- Schmid, L.: Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformenlehre und der Verhaltensweise, in: Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 91, Berlin 1965

- Schmidt, F.: Kalkulation und Preispolitik, Berlin / Wien 1930
- Schmidt-Sudhoff, K.: Unternehmensziele und unternehmerisches Ziel-system, Wiesbaden 1967
- Schmitz, G.: Kalkulatorischer Ausgleich als betriebspolitische Aufgabe der Handelsunternehmung, in: Distributions-wirtschaft, Festgabe zum 75. Geburtstag von Ru-dolf Seyffert, hrsg. von E. Sundhoff, Köln und Op-laden 1968, S. 1-27
- Schneider, D.: Investition und Finanzierung, Opladen 1974, S. 19
- Schneider, E.: Die Problematik der Lehre von den festen Kosten, in: Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft, Tübingen 1964, S. 369 ff.
- Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Tübingen 1955
- Schneider, E.: Wirklichkeitsnahe Theorie der Absatzpolitik, Welt-wirtschaftliches Archiv, Bd. 56, Jena 1942, S. 92-114
- Schneider, I.: Beziehungen zwischen Kapazitätsauslastung und Kalkulation, in: Gastwirt und Hotelier, 85. Jg. Nr. 35, 31. Aug. 1974, S. 8-9
- Schönfeld, H.: Kostenrechnung II, 5. Aufl., Stuttgart 1970
- Schönfelder Deutsche Gesetzes-Text-Sammlung, Verlag C.H. Beck, München 1976
- Schorn, G.: Die Möglichkeiten der Absatzpolitik in der Hotelle-rie, Diss. Wien 1969 (Zitlerweise: Absatzpolitik)
- Schrader, W.: Marktforschung und Preispolitik, in: Absatzpolitik und Distribution, hrsg. von Bidingmaier, J., Ja-cobi, H., Uherek, E., Festschrift zum 60. Ge-burtstag von Karl Behrens, Wiesbaden 1967, S. 95-112
- Schubert, F.: Die Auswirkungen der Umstellung des Umsatzsteuer-systems auf den Hotelbetrieb - Eine kritische Un-tersuchung der betriebswirtschaftlichen Problema-tik, Diss. München 1969

- Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, in: Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 26, Köln und Opladen 1965
- Schulz, C.: Das Problem der Preisuntergrenze und ihre Arten, in: Annalen der Betriebswirtschaft, 1. Bd. (1927), S. 359 ff.
- Schulz, H.: Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe, in: JbF, 1. Jg. (1953), Heft 1, S. 46-67
- Schulz, H.: Kapazität, Beschäftigungsgrad und Betriebsgröße im Hotelgewerbe, in: JbF, 4. Jg. (1956), S. 62-75
- Schulz, H.: Zur Problematik der Klassifizierung gastgewerblicher Betriebe, in: JbF, 3. Jg. (1955), Heft 2, S. 66-77
- Schumacher, L.: Eine gesamte Branche beklagt die Zustände, wie sie sind, sie beklagt aber im Grunde nur die Folgen der Versäumnisse der Vergangenheit, in: Restaurant- und Hotelmanagement, Mai 1975, S. 9
- Schwantag, C.: Der Wirtschaftsprozess im Handelsbetriebe, in: ZfB 1951, S. 348-353
- Schweitzer, M.,
Hettich, G.,
Küpper, H.: Systeme der Kostenrechnung, München 1976
- Seller, F.,
Schönenberger, A.: Hotellerie, in: Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 1, Bern 1955, S. 647 ff.
- Seitter, O.: Aktuelle Fragen des Rabattgesetzes, in: AHGZ / Deutsche Hotel-Nachrichten, 76. Jg. Nr. 17, 24. April 1976, S. 4
- Senger, M.: Die Unternehmerpersönlichkeit auf dem Gebiete des Fremdenverkehrs, in: Gegenwarts- und Zukunftsprobleme des Schweizerischen Fremdenverkehrs, Zürich 1948
- Siegwart, H.: Der Einfluß der fixen Kosten auf die Unternehmungs- politik, Zürich und St. Gallen 1959
- Simon, G.: Das Rechnen mit Teilkosten im Klein- und Mittelbetrieb, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 6, Dez. 1968, S. 255-264

- Simonis, B.: Die Aussagen der neueren Oligopolpreistheorie und ihre Bedeutung für die Wettbewerbspolitik, Meisenheim a. Glan 1971
- Sommer, R.: Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels, Diss. München 1968
- Specht, G.: Grundlagen der Preisführerschaft. Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels, Wiesbaden 1971
- Spiegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld - Das psychologische Marktmodell, Bern / Stuttgart 1961
- Spiethoff, A.: Anschauliche und reine volkswirtschaftliche Theorie und ihr Verhältnis zueinander, in: Synopsis, Hrsg.: Edgar Salin, Heidelberg o.J.
- Sprandel, W.: Entwicklung der Frequenzen und Kapazitäten in der Hotellerie, in: Hotel-Restaurant Nr. 7 (1958) S. 181-183
- Stackelberg, H. v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Tübingen / Zürich 1951
- Stackelberg, H. v.: Marktform und Gleichgewicht, Berlin 1934
- Stehle, J.: Organisation und Technik der Hotelbuchhaltung, Stuttgart 1925
- Stiffler, T.: Das Investitionsproblem im Schweizerischen Hotelgewerbe, sein Wesen und seine Entwicklung, insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg, Diss. St. Gallen 1967 (Zitierweise: Investitionsproblem)
- Stollmar, R.: Kalkulation und Preisbildung im Hotel- und Gaststättengewerbe, München 1966 (Zitierweise: Kalkulation)
- Streff, R.: Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe, in: Gegenwarts- und Zukunftsprobleme des schweizerischen Fremdenverkehrs, Festgabe für Hermann Seiler, Zürich 1946

- Ströker, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, München 1973
- Sudhoff, E.: Preis- und Mengenpolitik bei verbundener Produktion, in: Distributionswirtschaft, Festgabe zum 75. Geburtstag von Rudolf Seyffert, hrsg. von E. Sundhoff, Köln und Opladen 1968, S. 301-358
- Svoboda, P.: Beziehungen zwischen betrieblicher Investitionspolitik und Preisbildung, in: ZfbF 1966, S. 1-11
- Theile, P.: Fremdenverkehr und Hotellerie in Westdeutschland, in: Göppinger Akademische Beiträge Nr. 35, Göppingen 1971
- Theisen, P.: Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Preishöhe im Einzelhandel, in: ZfbF 1964, S. 504-525
- Theisen, P.: Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, Köln und Opladen 1960
- Thoma, F.: Die Herbergen dieser Zeit, in: Die Wirtschaft, 24. Dez. 1972, S. 25
- Tidemann, M.: Ausnutzung der jetzigen und zukünftigen Hotelkapazität für Kongresse, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr Nr. 1 (1975), S. 25
- Todt, H.: Die Struktur der Nachfragekonkurrenz im Beherbergungsgewerbe, in: Reihe B der Veröffentlichungen des Instituts für Fremdenverkehrswissenschaften an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a. M., Nr. 14 (1967)
- Todt, H.: Theoretische Untersuchung der Marktstruktur des Beherbergungswesens, in: Fremdenverkehr und Praxis, Bern 1959
- Todt, H.: Ein normatives Wettbewerbsmodell und seine Anwendung auf Probleme der Fremdenverkehrswissenschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 21, Tübingen 1965, S. 325-355
- Träger, W.: Betriebliche Absatz-Vorausschätzung als systematischer Prozeß, in: Der Markenartikel, 30. Jg. Nr. 10, Okt. 1968, S. 482-494

- Tschofen, E.: Zum Problem der Preisuntergrenzen in der Hotellerie, unveröffentlichte Diplomarbeit, Wien 1974
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern - Stuttgart 1968
- Veblen, T.: Theorie der feinen Leute, Köln / Berlin o. J.
- Vershofen, W.: Handbuch der Verbrauchsforschung, 1. Bd., Berlin 1940
- Verordnung über Preisangaben (Verordnung PR Nr. 3/73) vom 10. Mai 1973, veröffentlicht im Bundesgesetzblatt, Teil I, Z 1997 A, ausgeg. zu Bonn am 24. Mai 1973, S. 461 ff.
- Vollbracht, F.: Betriebswirtschaftliche Statistik im Hotel, Diss. Köln 1932
- Vormbaum, H.: Differenzierte Preise, Köln und Opladen 1960
- Walterspiel, G.: Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs, in: JbF, 2. Jg. (1953/54), Heft 1, S. 24-31
- Walterspiel, G.: Der Fremdenverkehr als Gefahr und Chance für die Erhaltung der Kulturlandschaft, in: Kulturlandschaft in Gefahr, hrsg. von P. Mayer-Tasch, München 1976, S. 87-95
- Walterspiel, G.: Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Betrachtung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1953
- Walterspiel, G.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels, Wiesbaden 1969 (Zitierweise: Einführung)
- Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten Investitions-intensiver und Kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe, in: ZfbF 1966, Heft 1, S. 12-27 (Zitierweise: Gemeinsame Besonderheiten)
- Walterspiel, G.: Ist der Gast noch König?, in: Festschrift zur Vollendung des 65. Lebensjahres von Professor Paul Bernecker. Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, hrsg. vom Institut für Fremdenverkehrsforschung, Wien 1973, S. 31-40

- Walterspiel, G.: Marktförmigkeiten des Hotelbetriebes, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von Professor Dr. Dr. h. c. Karl Friedrich Rößle, hrsg. von der Karl-Rößle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S. 263-277 (Zitierweise: Marktförmigkeiten)
- Walterspiel, G.: Ursachen und Bedeutung immaterieller Faktoren im Hotelbetrieb, in: JbF, 3. Jg. (1954/55), S. 38-47 (Zitierweise: Immaterielle Faktoren)
- Walterspiel, G.: Zum Thema "das Preisniveau am Fremdenverkehrsort" - Eine Entgegnung, in: JbF, 3. Jg. (1954/55), Heft 1, S. 48-51
- Walterspiel, G.: Zur Anwendung und Optimierung des Kapazitätserweiterungseffektes - "Lohmann-Ruchti-Effekt" - auf Dienstleistungsbetriebe, in: JbF, 21./22. Jg. (1973/74), S. 169-193
- Walterspiel, K.: Kostenrechnung und Preispolitik im Hotel - Eine Untersuchung ihrer Möglichkeiten und Grenzen, Diss. München 1956 (Zitierweise: Kostenrechnung)
- Walther, A.: Die festen Kosten, der Feind des Hotelunternehmens, in: Festgabe für Hermann Seiler, Zürich 1946
- Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Der Betrieb, Zürich 1947
- Walther, A.: Kosten und Konkurrenzfähigkeit der Schweizerischen Hotellerie, in: Von der Kriegswirtschaft zur Friedenswirtschaft, Zürich 1946
- Walther, A., Kunz, B.: Hotel-Rechnungswesen, Bern - Stuttgart 1968
- Weber, H.: Die Verrechnung des Fixkostenblocks in der Produktkalkulation, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 4, Aug./Sept. 1970, S. 153-158
- Weber, H.: Einflüsse und Probleme der Kostenremanenz, in: Kostenrechnungs-Praxis, Nr. 2, April 1976, S. 53-58

- Weber, K.: Direct Costing, in: Industrielle Organisation (1960), S. 479 ff.
- Weber, P.: Möglichkeiten der Anpassung privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr, Diss. München 1975
- Wecker, G.: Kostenrechnung im Speditionsbetrieb, Diss. München 1969
- Weinhold-Stünzl, H.: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, St. Gallen 1964
- Weinwurm, E.: Break-even Analysis, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, hrsg. von Erich Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 302-307
- Wessels, T.: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 2, Volkswirtschaft, Köln und Opladen 1959
- Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973
- Zastrau, W.: Die Berechnung des Mindestumsatzes für ein ausgeglichenes Ergebnis, in: Handbuch der Kostenrechnung, hrsg. von R. Bobsin, München 1971, S. 275-291
- Zimmermann, G.: Grundzüge der Kostenrechnung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1976
- Zimmermann, J.: Betriebsführung im Detailhandel, Handbuch für mittelständische Detaillisten, Zürich 1944
- Zureck, E.: Marktstruktur und Preisbildung bei Getreide und Getreideerzeugnissen in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1966
- Zwiendineck-Stüdenhorst, O. v.: Kritisches und Positives zur Preislehre, in: Zeitschrift für gesamte Staatswissenschaft, Bd. 64, S. 635 ff.

Lebenslauf

Am 16. August 1950 wurde ich als Sohn des Hotelbesitzers Georg Bader und seiner Frau Ruth, geb. Hildwein, in Garmisch-Partenkirchen geboren.

Ab 1956 besuchte ich die Volksschule Garmisch. Im Jahre 1960 trat ich in das humanistische Werdenfels-Gymnasium in Garmisch-Partenkirchen ein und legte dort im Sommer 1969 die Reifeprüfung ab.

Im Anschluß daran begann ich im Wintersemester 1969/70 das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Im Herbst 1974 bestand ich das Diplom-Examen für Kaufleute mit der Gesamtnote "gut".

Im Juni 1975 wurde mir für den Zeitraum eines Jahres ein Stipendium nach dem Graduiertenförderungsgesetz zuteil, wobei die Förderungswürdigkeit meiner Dissertation von Herrn Professor Dr. Georg Walterspiel und Herrn Professor Dr. Karl Oettle befürwortet wurde.

Während meines Studiums war ich wiederholt im elterlichen Hotelbetrieb tätig. Von Juli bis Oktober 1971 absolvierte ich ein Praktikum als Koch im Schloßhotel Kronberg/Taunus.

Seit Mai 1976 bin ich am Institut für Organisation (Leitung: Professor Dr. Georg Walterspiel) als Verwalter der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten tätig.

München, im April 1977

Georg Bader

difo-druck · 8600 bamberg